



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## GESTÃO INTERCULTURAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DO VOLKSWAGEN BANK EM PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a  
obtenção do grau de mestre em Línguas Estrangeiras Aplicadas – vertente de  
Business and Languages

Por

Sara Santiago Pires

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Peter Hanenberg

Setembro 2013

## **Agradecimentos**

Para a elaboração deste trabalho gostava, em primeiro lugar, de agradecer ao professor doutor Peter Hanenberg por todo o trabalho de orientação, pela ajuda, pelo apoio, pelas ideias mas também pela perseverança que me conseguiu transmitir mesmo nas alturas em que a motivação parecia enfraquecer.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer ao Volkswagen Bank e a todos os colaboradores, colegas e amigos que desde o início se mostraram muito curiosos e recetivos quanto ao meu trabalho e transformaram, sem dúvida, a minha experiência de estágio numa experiência profissional muito gratificante, na qual cresci, aprendi imenso, e onde contei sempre com todo o apoio necessário para conseguir executar as minhas tarefas de forma bem-sucedida e independente.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus familiares e amigos pela paciência que tiveram nos últimos meses. Obrigada por continuarem a insistir. Nem sempre foi fácil dizer que não.

## **Resumo**

### **Gestão intercultural e cultura organizacional: o estudo de caso do Volkswagen Bank em Portugal**

A globalização e o consequente desenvolvimento das tecnologias acentuaram a possibilidade de deslocação de empresas e pessoas. No mundo globalizado, as multinacionais passaram a fazer parte dos tecidos empresariais locais e as equipas de trabalho passaram, em muitos casos, a ser compostas não só por indivíduos locais mas também por colegas de outros países. Assim sendo, a língua, a cultura e a comunicação intercultural passaram a ter um papel relevante pois passou a ser necessário uniformizar práticas entre empresa mãe e subsidiárias, assim como ter em atenção possíveis diferenças culturais entre a cultura de partida e a cultura de chegada.

O objetivo deste trabalho será, a partir de uma experiência profissional em contexto de estágio no Volkswagen Bank, tentar perceber qual a dinâmica cultural e organizacional de uma multinacional. Neste caso, compreender quais as principais diferenças culturais entre a cultura alemã e a cultura portuguesa e de que forma essas diferenças contribuem ou modificam a cultura organizacional no ambiente de trabalho de um grupo multinacional como o Volkswagen Bank.

**Palavras-chave:** comunicação intercultural, gestão intercultural, cultura organizacional, línguas aplicadas

## **Abstract**

### **Intercultural management and organizational culture: the case study of Volkswagen Bank in Portugal**

The globalization and consequent development of technologies have accentuated the possibility of displacement of companies and people. In the globalized world, the multinationals have become part of the local business panorama and the teams are, in many cases, made of not only local individuals but also of other colleagues who come from different countries. For that reason, language, culture and intercultural communication have become more relevant because there is the need to standardize practices between the headquarters of a company and the its subsidiaries but also because it is necessary to consider the possible cultural differences between the original culture of the company and the cultures of the countries a company is establishing subsidiaries in.

Following an internship experience at Volkswagen Bank in Portugal, the main goal of this work is trying to understand how to characterize the cultural and organizational dynamics of a multinational company. In this specific case, the aim is to identify the major cultural differences between the Portuguese and the German cultures and how those cultural differences contribute or modify the organizational culture and the working environment in a multinational company like Volkswagen Bank.

**Key words:** intercultural communication, intercultural management, organizational culture, applied languages.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>7</b>
-------------------------	----------

<b>Parte I – Globalização, gestão, comunicação intercultural e línguas no século XXI .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

1. Definições e conceitos de Globalização .....	11
2. Inglês como língua global .....	15
3. A importância da comunicação intercultural .....	21
3.1 A importância da comunicação intercultural para o mundo empresarial .....	25
3.2 A importância da comunicação intercultural para a liderança empresarial .....	27

<b>Parte II – Gestão intercultural e cultura organizacional: definições, dimensões, modelos e outras teorias .....</b>	<b>31</b>
--	-----------

1. O ambiente cultural .....	31
2. Dimensões culturais .....	35
2.1 A abordagem de Kluckhohn & Strodtbeck .....	35
2.2 A abordagem de Edward T. Hall .....	38
2.3 A programação mental de Geert Hofstede .....	41
2.4 A contribuição de outros autores .....	51
2.5 A abordagem de Robert House e o projeto GLOBE .....	52
2.6 As <i>Core Cultural Dimensions</i> de Steers, Nardon & Sanchez Runde .....	53

<b>Parte III – As dimensões culturais e a sua influência na cultura organizacional: o estudo de caso do Volkswagen Bank em Portugal .....</b>	<b>65</b>
---	-----------

1. Caracterização da empresa e funções .....	65
2. Justificação e aplicabilidade do tema .....	67
3. Metodologia de análise .....	68
4. As <i>Core Cultural Dimensions</i> no Volkswagen Bank .....	72
4.1 Distribuição do poder .....	73

4.2 Relações sociais .....	77
4.3 Relação com o ambiente .....	79
4.4 Padrões de tempo e trabalho .....	83
4.5 Incerteza e controlo social .....	85
5. Dimensões culturais e cultura organizacional: principais conclusões .....	89
<b>Conclusão .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>98</b>
<b>Lista de figuras/quadros .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>103</b>

## Introdução

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do mestrado em Línguas Estrangeiras Aplicadas, vertente de Business and Languages, na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Surgiu no seguimento e como consequência de uma experiência de estágio desenvolvida no departamento de Marketing do Volkswagen Bank entre Janeiro e Junho de 2013.

Tendo em conta não só o ambiente empresarial onde estive inserida mas também todas as temáticas abordadas ao longo do mestrado, o objetivo principal do presente relatório é tentar perceber de que forma se relaciona a cultura nacional com a cultura organizacional num ambiente de multinacional e multicultural, como é o caso do Volkswagen Bank em Portugal. Para isso será feita uma abordagem a conceitos como globalização, comunicação intercultural, gestão intercultural e principalmente dimensões culturais e o seu significado e consequência para a cultura organizacional de determinada empresa, mais concretamente do Volkswagen Bank.

O relatório é composto por três partes distintas que se complementam, sendo as duas primeiras partes maioritariamente teóricas e a última parte de componente mais prática.

A primeira parte é uma reflexão acerca de conceitos como globalização, gestão, comunicação intercultural e línguas no século XXI. Ao longo do capítulo é feita uma resenha acerca do conceito de globalização, assim como da importância do inglês como consequência deste processo. Para a investigação acerca da globalização, os principais autores consultados e referidos são Pieterse com a sua obra *Globalization & Culture*, essencial para melhor conseguir perceber quais as principais críticas mas também vantagens apontadas à globalização e também Anthony Giddens, Nestor García Canclini, Amartya Sen, Bauman e Paul Gilroy que apresentam visões bastante enriquecedoras no que a este tema diz respeito. No que concerne à importância do inglês, surgiu naturalmente como consequência da investigação acerca do conceito de globalização e também como tema essencial no domínio das Línguas Estrangeiras Aplicadas. O autor principal para este subcapítulo foi David Crystal e o seu livro *English as Global Language* que interliga

alguns dos conceitos explorados anteriormente com a importância do inglês como a língua global. Ao longo deste capítulo são também explorados conceitos como o *World Standard Spoken English* (WSSE), sugerido por Crystal ou *English as Lingua Franca in Europe* (ELFE) avançados por Jennifer Jenkins e Barbara Seidlhofer.

Além disso, e no seguimento do inglês como língua global, é também questionada a importância da comunicação intercultural no mundo empresarial, mais especificamente para a liderança empresarial. Os principais autores abordados ao longo deste subcapítulo são Fred E. Jandt que aborda a temática da comunicação intercultural na sua obra *Intercultural Communication: An Introduction*, Barna que apresenta seis barreiras à comunicação intercultural efetiva, Steers, Nardon & Sanchez Runde que falam da importância da comunicação intercultural para um bom relacionamento organizacional e também Valeria Anglés que apresenta um trabalho desenvolvido acerca do ambiente multicultural na Iter.

A segunda parte aborda o domínio da gestão intercultural apresentando os vários modelos e teorias que têm vindo a ser estudadas desde os anos 60 até aos dias de hoje. Em primeiro lugar é apresentada a teoria de Kluckhohn & Strodtbeck, a *Values Orientation Theory* que surgiu como resultado de estudos feitos durante os anos 60 e que foi responsável pelo estabelecimento da primeira lista de valores culturais que se pensa serem comuns a todas as culturas mas terem pesos e importância diferentes entre cada uma e por isso serem extremamente importantes no que concerne à caracterização das mesmas. São eles a natureza humana, o relacionamento entre pessoas, o relacionamento com a natureza/ambiente, a atividade, o tempo e o espaço.

Em segundo lugar, é abordada a teoria de Edward T. Hall que completa o trabalho desenvolvido por Kluckhohn e Strodtbeck ao adicionar duas novas dimensões, de extrema importância no que se refere ao mundo empresarial. São elas: monocronismo vs. policronismo e referência ao contexto vs. conteúdo das mensagens.

Uma especial importância é dada a Geert Hofstede, considerado o primeiro grande investigador a nível global das temáticas relacionadas com a gestão intercultural. Hofstede desenvolve o conceito de programação mental e a par com esse mesmo conceito sugere também uma série de dimensões que julga estarem presentes em todas as culturas como é o caso da distância hierárquica, grau de individualismo, grau de masculinidade, controlo da



incerteza e orientação a longo ou a curto prazo. A sua obra é considerada bastante importante pois foi uma obra pioneira no que respeita à medição destas dimensões. Isto é, Hofstede desenvolveu um estudo nas várias sucursais da IBM, de forma a conseguir estudar e comparar as várias variáveis em todo o mundo. Posteriormente, organizou os seus resultados por país e agrupou-os em escalas quantitativas. Após a publicação da sua obra, Hofstede recebeu várias críticas que questionaram a independência do seu trabalho. Após o contributo de Hofstede é também importante referir o estudo levado a cabo por Robert House e o seu projecto GLOBE que analisou cerca de 17.000 diretores e concluiu a existência de nove dimensões, sendo elas o evitamento da incerteza, a distância ao poder, o coletivismo institucional, o coletivismo do endo-grupo, o igualitarismo sexual, a assertividade, a orientação para o futuro, a orientação para o desempenho e a orientação humana. É fácil perceber que este modelo pecava por dimensões a mais no sentido em que por vezes é difícil conseguir perceber a autonomia de cada uma das dimensões.

Por fim, são apresentadas as *Core Cultural Dimensions* desenvolvidas por Steers, Nardon e Sanchez Runde em 2013 que completam a definem, de uma maneira mas inequívoca, o modelo apresentado nos anos 70/80 por Hofstede e que são as dimensões escolhidas e aplicadas à realidade de estágio anteriormente referida – o Volkswagen Bank. Steers, Nardon e Sanchez Runde concluem que as várias culturas têm cinco dimensões em comum, sendo elas a distribuição do poder, as relações sociais, a relação com o ambiente, os padrões de tempo e trabalho e a incerteza e controlo social. Estas dimensões são também estudadas e, ao contrário de Hofstede, os resultados são agrupados por *clusters*, conjuntos de países com características semelhantes.

Na terceira parte, a parte mais prática do relatório, as *Core Cultural Dimensions* de Steers, Nardon & Sanchez Runde são aplicadas ao contexto organizacional do Volkswagen Bank, sendo o objetivo tentar perceber qual a implicação das dimensões culturais na cultura organizacional da empresa e qual a sua importância e a relevância do seu conhecimento e estudo para um grupo multinacional como o grupo Volkswagen. Para isto, a metodologia de análise utilizada é constituída por duas ferramentas. Em primeiro lugar, a observação participante que decorreu da minha experiência enquanto estagiária e em segundo lugar um conjunto de entrevistas que foram realizadas a alguns colaboradores e que me permitiram

aprofundar algumas questões decorrentes não só da minha observação mas também das leituras que foram sendo feitas acerca do tema.

Ainda nesta parte, é importante referir o último capítulo que aborda a forma como as dimensões culturais e a sua caracterização são posteriormente relacionadas com as temáticas da gestão intercultural e da cultura organizacional. Neste último capítulo são estabelecidas relações entre a temática das dimensões culturais com todos os outros temas anteriormente abordados como a interculturalidade, a importância da língua e da cultura organizacional e como funcionam todas essas questões no Volkswagen Bank.

Por fim, o relatório apresenta também as principais conclusões atingidas após a investigação.

## **Parte I - Globalização, gestão, comunicação intercultural e línguas no século XXI**

### **1. Definições e conceitos de Globalização**

«A typical American yuppie drinks French wine, listens to Beethoven on a Japanese audio system, uses the Internet to buy Persian textiles from a dealer in London, watches Hollywood movies funded by foreign capital and filmed by a European director, and vacations in Bali; an upper-middle Japanese may do the same. A teenager in Bangkok may see Hollywood movies starring Arnold Schwarzenegger (an Austrian), study Japanese, and listen to new pop music from Hong Kong and China, in addition to the Latino Singer Ricky Martin. Iraq's Saddam Hussein selected Frank Sinatra's "My Way" as theme for his fifty-four birthday» (Cowen, 2002: 4)

A palavra «Globalização» é talvez uma das palavras-chave do atual século. Apesar da noção de «Aldeia Global», premonição da globalização atual, ter sido avançada por Marshall McLuhan nos anos 70 do século passado, o século XXI afigura-se cada vez mais como a personalização desse conceito na sua expressão máxima. Sem dúvida que nos últimos anos «Globalização» é uma das palavras que mais pontua os discursos ligados às tecnologias, empreendedorismo, gestão, comunicação e línguas entre muitas outras áreas. Segundo Paulo Finuras, a globalização é «um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e, nalguns casos, de alguns hábitos de consumo» (Finuras, 2003: 25).

Alguns autores, como Andre Gunder Frank (1998) por exemplo defendem que esta globalização sempre existiu e que acontece como fenómeno global desde o século XV aquando da descoberta da América e da Índia e do estabelecimento de rotas comerciais entre esses países e o resto do mundo.

É impossível saber quando teve início este processo pois ele é caracterizado de uma maneira vaga e facilmente aplicável a diversas épocas. Segundo Pieterse (2009), é então necessário definir vários graus para as diversas globalizações. Talvez distingui-las utilizando uma ordem de antiguidade, globalização antiga, moderna e contemporânea, sugere o autor. Sendo a globalização atual a contemporânea é necessário perceber o que a faz ser diferente das globalizações anteriores. Os pressupostos são mais ou menos semelhantes: existem deslocalizações, migrações de pessoas, o comércio funciona à escala

global e cada vez mais empresas se tornam transnacionais. Contudo, e ainda segundo Pieterse (2009), o que difere na globalização contemporânea e o que a distingue das globalizações antiga e moderna é a velocidade, o clima de aceleração que caracteriza o século XXI. Tudo viaja mais rápido e tudo isso se deve em grande parte, não só ao desenvolvimento das rotas de transporte e à existência de nós modais que permitem combinar vários meios de transporte, mas também e principalmente ao desenvolvimento das novas tecnologias que permite por exemplo a um habitante de Paris saber em tempo recorde e real se a bolsa de Tóquio abriu em terreno positivo, por exemplo. Além disso, também a relação com a soberania dos Estados Nações mudou. No decorrer dos vários processos de globalização, o Estado-Nação deixa de ser importante enquanto unidade. Se anteriormente todo o sucesso económico revertia a favor de um Estado-Nação específico, hoje em dia, com o abatimento das fronteiras, com a fragmentação do poder e com o excessivo peso do sector económico na política, a defesa do Estado-Nação ficou mais fraca, perdendo importância e deixando de ser estratégica.

Refere Anthony Giddens (2000) «A globalização é política, tecnológica e cultural, além de económica. Acima de tudo, tem sido influenciada pelo progresso nos sistemas de comunicação registado a partir de final da década de 1960 [do século XX]» (Giddens, 2000: 22).

A propósito da globalização Pieterse escreve «Globalization invites more controversy than consensus, and the areas of consensus are narrow by comparison to the controversies.» (Pieterse, 2009:8) Por um lado, a globalização trouxe consigo novos atores internacionais, como é o caso das multinacionais e dos grupos de comércio internacional e a possibilidade de expansão para outros mercados assim como o uso de novos instrumentos de comunicação e novos paradigmas de gestão. Contudo, para muitos, a globalização acolhe um sem número de críticas que a apontam como um dos fatores para a ocorrência de crises económico-sociais e como um fenómeno que terá consequências pouco equilibradas no futuro. Para Nestor Garcia Canclini (1997), a globalização é responsável por uma maior dependência económica e também por uma maior convergência e centralização económicas que podem barrar todo e qualquer esforço das pequenas empresas enfrentarem as multinacionais nas questões mais relevantes para uma economia e comércio justos. Canclini refere também que a globalização «Produce mayor intercambio transnacional y

deja temblando las certezas que daba pertenecer a una nación.» (Canclini, 1997: 21). Devido à centralização da economia, os Estados-Nação perdem força e dá-se um consequente afastamento das pessoas da vida pública, fragilizando ainda mais a ideia de Nação. Outro ponto causador de divergências, é o facto de esta não ser homogénea. Como refere Pieterse (2009), a globalização contemporânea exclui a maioria da humanidade «[...] the majority of Africa, Asia and Latin America who are excluded from life in the fast lane, from the "interlinked economies" of the "Triad Zone".» (Pieterse, 2009: 32). Gilroy (2006) no seu texto *Culture and Multiculture in the Age of Rendition* também refere este facto dizendo «It is symptomatic that Africa still disappears as completely and efficiently from today's civilisational discourse [...]». Amartya Sen (2012) fala na globalização ironicamente como «[...] a marvelous contribution of Western civilization to the world.» (Sen, 2012: 16). Sen vê a globalização como uma espécie de continuação do imperialismo que o mundo ocidental já exerceu sobre outras áreas do globo. Sublinha também a desigualdade trazida pela globalização pois os países pobres continuam a ser pobres e a servir os interesses dos países mais ricos, sendo estes últimos aqueles que mais usufruem das vantagens trazidas pela globalização.

Tal como foi demonstrado anteriormente, a globalização carrega muita controvérsia, contudo, é inegável que também aproximou o mundo e existe uma opinião consensual em torno de alguns tópicos que passo a apresentar. O primeiro dos quais é a importância da expansão e desenvolvimento das comunicações para a consequente expansão da Democracia. Veja-se o exemplo da Primavera Árabe ou das manifestações que decorrem na Turquia desde Junho de 2013. Refere Anthony Giddens que «[D]esde meados dos anos 70, o número de democracias mais do que duplicou.» (Giddens, 2000: 71). Os recentes desenvolvimentos das redes sociais e o papel que ocupam na vida pessoal de cada um, veio provar o seu poder. As pessoas utilizam os novos meios de comunicação para expressarem a sua opinião, constituírem grupos com interesses comuns, planearem manifestações. A cidadania está mais aberta e mais ativa. Encontra-se menos politizada mas há um maior envolvimento dos cidadãos em grupos de ajuda mútua, voluntariados e outro tipo de associações. Segundo Giddens (2000), neste cruzamento com as novas tecnologias, os *media* tradicionais assumem um duplo papel: por um lado funcionam globalmente sendo por isso uma forte e poderosa força de democratização. Por outro, são também o palco da vulgarização e da personalização de opiniões, conseguindo esgotar um assunto até à

exaustão, explorando todos os pontos de vista e opiniões que possam existir sobre determinado tema; destroem o espaço público de debate. Outro dos consensos da globalização, e novamente como resultado da expansão das novas tecnologias de comunicação, é a aproximação de pessoas. «Taking a long view, globalization and migration are twin subjects.» (Pieterse, 2009:34). Esta aproximação tem várias consequências negativas e positivas, sendo a primeira delas o reaparecimento de movimentos nacionalistas e racistas assim como a existência de um «[...]permanent state of alert [...]» (Bauman, 2011: 57) motivado tanto por esses movimentos como pelos média que faz com que por exemplo «[...] 27 per cent of Portuguese have declared that neighbourhoods infested with crime and foreigners are their main worry [...]» (*ibidem*: 56). Dentro deste tópico e como meio de balizar esta relação com o outro e com o desconhecido, Paul Gilroy (2006) baseia-se no ambiente das principais cidades multiculturais, dizendo que muitas vezes o contacto com o outro é feito de uma forma educada reconhecendo que existe o outro e que poderá ter interesses em semelhante connosco. Avança com o seu conceito de *conviviality* que define dizendo «The term tries, not to banish conflict but to recognize that people are equipped creatively with the everyday means of managing antagonisms in their own interests and in the interests of other with whom they might even heteropathically identify» (Gilroy, 2006: 140)

Porém, mais que o contacto com o outro, a interação com ele com o outro, e a consciência de que existe mais mundo e mais interesses do que só aqueles que nos são apresentados, fez com que a globalização tornasse mais fácil escapar à «tirania do lugar». Esta tirania do lugar que antes parecia inevitável, faz com que «Growing up on an isolated farm or in a remote town, whether in the Waikato or Bangladesh, is less a limit than ever before on an individual's access to the world's cultural treasures and opportunities. No longer are one's choices completely defined by local culture.» (Cowen, 2002: 5). Desta forma, é possível hoje em dia compreender o mundo do ponto de vista multicultural. Graças à globalização estamos mais perto do outro, seja isso encarado com bons olhos ou não. As oportunidades de trabalho passaram a ser globais, assim como a formação, as relações ou a informação. Mesmo que não se saia da casa onde sempre se viveu, o outro chega-nos através da televisão, da Internet ou do jornal. Quer se goste ou não, quer se lhe apontem mais desvantagens do que vantagens, é assim o mundo que hoje conhecemos e no qual vivemos e é neste contexto que surge a importância da gestão intercultural como

ferramenta para melhor perceber o outro e aprender a lidar com as diferenças e semelhanças.

## 2. Inglês como Língua Global

«In 1950, any notion of English as a true world language was but a dim, shadowy, theoretical possibility, surrounded by the political uncertainties of the Cold War, and lacking any clear definition or sense of direction» (Crystal, 1997: ix)

Outra característica que marca o mundo globalizado do século XXI é a utilização do *World English*, isto é, a língua inglesa que falada, utilizada e ensinada globalmente. O papel do inglês no mundo mudou muito desde os anos 50. Sessenta anos depois, o inglês afirma-se como a segunda língua mais falada do mundo com cerca de dois biliões de alunos, sendo a China o país onde existem atualmente mais alunos a aprender a língua inglesa.<sup>1</sup>

O facto de o inglês ser considerado a língua global do século XXI não significa que toda a gente no mundo fale inglês ou que o inglês seja reconhecido como língua oficial na maioria dos países. David Crystal afirma que «A language achieves global status when it develops a special role that is recognized in every country.» (Crystal, 1997: 2). Este *special role* significa dar um lugar de destaque a determinada língua, o que pode ser feito de duas formas: ou a língua é tornada oficial, caso que aconteceu por exemplo com o inglês em países como o Gana, a Índia ou a Nigéria ou a língua passa a fazer parte do plano curricular das escolas como a língua estrangeira a ser ensinada oficialmente como é o caso de Portugal ou da maioria dos países no mundo onde as crianças são expostas à língua inglesa desde a idade escolar.

Ao longo da História, já várias línguas ocuparam a posição de língua global. Durante a construção do Império Romano, por exemplo, o latim ocupou a posição de língua global e franca e mesmo depois da queda do Império manteve o seu papel como língua fundamental da educação e vida religiosa. Porém, é importante tentar perceber porque é que uma língua se torna global e porque é que neste caso o inglês se afigura como sendo a língua global desde o final do século XX e principalmente durante este início do século XXI. Segundo Crystal, «Language exists only in the brains and mouths and ears and hands and eyes of its

---

<sup>1</sup> (cf. «Jay Walker fala sobre o fanatismo do inglês no mundo», em [http://www.ted.com/talks/jay\\_walker\\_on\\_the\\_world\\_s\\_english\\_mania.html](http://www.ted.com/talks/jay_walker_on_the_world_s_english_mania.html))

users. When they succeed, on the international stage, their language succeeds. When they fail, their language fails.» (Crystal, 1997: 5) Quer isto dizer que uma língua só ganha poder global se refletir não só o poder político e militar de determinada cultura mas principalmente o poder económico, pois este último é que contribui para a sua manutenção e expansão.

Neste caso, o inglês tem vindo a ganhar importância desde o final do século XIX quando o Império Britânico possuía territórios espalhados pelo mundo e quando a Inglaterra era o país mais industrializado do planeta. Com o século XX, e principalmente depois da I Guerra Mundial, os Estados Unidos da América passam a ocupar a posição de destaque no que ao poder diz respeito não só por terem uma população muito mais numerosa do que qualquer país da Europa mas também devido à crescente importância do dólar no panorama económico mundial. Os Estados Unidos da América contam atualmente com 70% de todos os falantes nativos de inglês do mundo. Também a partir do início do século XX e até aos nossos dias, o desenvolvimento das novas tecnologias foi em grande parte responsável pelo estabelecimento do inglês como língua da globalização, devido à necessidade de existir uma língua que fizesse face à crescente interação entre países e pessoas em todo o mundo.

Neste contexto, é importante perceber qual a utilidade de uma língua global. Segundo Crystal, «People have, in short, become more mobile, both physically and electronically.» (*ibidem*: 11) Como já foi referido anteriormente, o desenvolvimento tecnológico crescente tem sido responsável por uma maior aproximação de pessoas. Atualmente, não existe nenhum país que não esteja representado em instituições internacionais ou que não exporte ou importe bens de outros países. Desta forma, uma língua global afigura-se como sendo facilitadora da comunicação no sentido em que se comporta como uma ferramenta indispensável para essas mesmas trocas comerciais internacionais e se reveste também de uma grande importância junto das comunidades académicas e das empresas multinacionais que se servem de uma só língua quando têm, por exemplo, de escrever e publicar um artigo científico numa revista internacional ou quando têm de se dirigir a audiências compostas por membros de várias nacionalidades.

A utilização do inglês aumenta a probabilidade de uma qualquer frase se tornar inteligível para a maioria do globo. Veja-se o caso atual das manifestações do Brasil que tiveram



lugar durante o mês de Junho de 2013, onde no meio de muitos cartazes escritos em português apelando à demissão do Governo ou exigindo melhores cuidados de saúde ou educação, surgem cartazes em inglês com mensagens como «World Cup \$28 billion» ou «Wake up Brazil!».

Outro dos fatores que teve também uma grande influência no que respeita à afirmação do inglês como língua global foi a massificação do turismo internacional. Segundo Crystal, o país que gasta e ganha mais com a indústria do turismo são os Estados Unidos (cf. Crystal, 1997: 95). Atualmente é possível viajar quase para qualquer lugar no mundo e encontrar guias turísticos em inglês, menus de restaurantes em inglês assim como redes de cartão de crédito *Mastercard* ou *American Express*. Tendo em conta que a maioria do mundo está exposta à língua inglesa, hoje em dia para se conseguir vivenciar o genuíno de uma língua e de uma cultura é necessário fugir um pouco aos circuitos tradicionais turísticos, onde tudo já está normalizado e traduzido para inglês.

Atualmente o inglês ocupa também um papel de destaque no que à educação diz respeito. Mesmo sendo a segunda língua oficial de alguns países em África e na Ásia (antigas colónias britânicas, principalmente), a utilização do inglês e a sua compreensão estava reservada para as elites que eram educadas em colégios privados e que por isso estavam expostas à língua e à sua utilização numa base diária. A maioria da população destes países não sabia falar nem escrever em inglês. Nos últimos anos, assiste-se a uma expansão no número de pessoas a aprender inglês nestas comunidades, especialmente porque também o inglês invadiu os seus pequenos negócios. Isto é, um agricultor no Quênia usa possivelmente nas suas culturas sementes e produtos fertilizantes cujas legendas e modos de utilização se encontram em inglês, tornando-se indispensável para ele perceber a língua de forma a poder trabalhar com as sementes. O mesmo acontece por exemplo com o crescente acesso à educação superior nestes países ou que faz com que os alunos tenham de entrar em contacto com textos escritos em inglês.

Como já foi referido anteriormente, também os meios de comunicação têm um papel importante na difusão da língua inglesa. A indústria do entretenimento apresenta conteúdos maioritariamente em inglês. Séries e filmes que chegam às nossas casas através da televisão como consequência da expansão da utilização do cabo e fibra ótica são um

exemplo da alta exposição à língua inglesa (e cultura norte-americana, diria até) que é possível vivenciar atualmente.

A Internet, cuja gênese foi a ARPANET criada com o apoio do Governo americano, era programada e composta por informação na sua maioria disponível em inglês. Apesar de hoje em dia ser possível encontrar informação na maioria das línguas nacionais, devido à expansão e desenvolvimento da rede, muita da informação disponível *online* continua em inglês, e a programação da rede ainda é feita recorrendo ao uso de códigos em inglês. Segundo Daniel Prado no seu artigo para a publicação *Net.Lang*,

«Despite a significant increase in online multilingualism since the 90's, only a handful of languages maintain a significant online presence. English certainly remains the most commonly used, although its relative presence has decreased from 75% in 1998 to 45% in 2007.» (Prado, 2012: 39)

Contudo, esta supremacia do inglês nem sempre foi vista com bons olhos. Se por um lado, a língua inglesa satisfaz a necessidade de inteligibilidade, por outro lado, o seu uso como língua única atenta contra a necessidade de identidade cultural. A língua é um dos símbolos de uma determinada cultura e é uma das ferramentas que permite a veiculação e perpetuação de uma cultura. A expansão da língua inglesa criou a ideia de que o seu uso traria a morte das outras línguas e consequentemente de outras culturas. De forma a colmatar esta possível supremacia da língua e cultura anglo-saxónicas sobre as outras, várias foram as tentativas anteriores de se criar uma língua franca global a partir do zero, uma língua verdadeiramente internacional que não veiculasse uma cultura subjacente. Exemplos dessas tentativas foram por exemplo o *volapuk* criado por Johann Marin Schleyer no final do século XIX, o *occidental*, inventado por Edgar van Wahl, ou o esperanto de Lejzer Ludwik Zamenhof que é a língua artificial mais falada no planeta e que conta com centenas de milhar ou mesmo milhões de falantes em todo o mundo. Apesar destes números, o esperanto nunca conseguiu afirmar-se como língua franca pois apesar de ter uma gramática reduzida, é de simples aprendizagem para os falantes de línguas latinas, não o sendo para falantes de outras proveniências linguísticas. Além disso, e tal como referi anteriormente, a importância de uma língua é indissociável do poder do povo que a utiliza; desta forma, o esperanto não terá hipóteses como língua global enquanto não conseguir afirmar o seu poder.

A supremacia cultural e linguística que se temia acontecer, não teve lugar. O mundo funciona hoje em dia mais num regime de bilinguismo. Isto é, na sua vida privada, com a família e amigos e em contextos pessoais, cada indivíduo continua a usar a sua língua materna, estando o inglês reservado para contextos profissionais, academia e outros campos que possam estar ligados com as relações interculturais.

Crystal fala na existência de um novo inglês global que apelida de *World Standard Spoken English* (WSSE) (Crystal, 1997: 137) e refere que, tal como foi exposto anteriormente, «People would have still have their dialects for use within their own country, but when the need came to communicate with people from other countries, they would slip into WSSE» (*ibidem*).

Também Jennifer Jenkins e Barbara Seidlhofer falam no seu artigo «Bringing Europe's Lingua Franca into the classroom» da existência de um inglês europeu, que denominam como *English as Lingua Franca in Europe* (ELFE) e que dizem ser uma variedade simplificada do inglês que é composta por «a range of "Englishes", with enough of a common core so as to make it viable as means of communication» (Jenkins & Seidlhofer, 2001). Este inglês por ser composto e falado por tantas nacionalidades, vai sendo modificado contando muitas vezes com a utilização de palavras e construções gramaticais que para falantes nativos da língua seriam considerados erros de gramática mas que para falantes não-nativos, que utilizam o inglês como segunda língua e cujo principal objetivo é estabelecer comunicação com o outro, são ignorados.

Ainda dentro deste tópico é importante considerar mais dois pontos. Em primeiro lugar, assistimos também atualmente a uma alteração/contaminação do inglês por parte de outras línguas. Este regime de bilinguismo de que falei anteriormente, aliado às correntes migratórias que caracterizam o século XXI fez com que para além da existência de diversos sotaques, o inglês ficasse contaminado com palavras e adaptações de outras línguas. Veja-se o caso por exemplo do *Spanglish*, um dialeto utilizado principalmente pelos emigrantes e descendentes de países latino-americanos que se encontram emigrados nos Estados Unidos da América e que se caracteriza por ser uma espécie de mistura entre palavras inglesas e espanholas ou de palavras inglesas ditas com sotaque espanhol dando origem a verbos como *parquear* (uma junção de *parking* com *aparcar*) ou *reportar* (uma adaptação de *to report* em vez de utilizar o verbo espanhol *informar*). Outro dos pontos

que é importante referir é exatamente a crescente importância e afirmação de outras línguas que devido não só ao número de falantes mas também à crescente importância estratégica económica que assumem são consideradas uma mais-valia e que em alguns contextos já se comportam como língua global. Falo do exemplo do Espanhol que exerce cada vez mais influência globalmente com o desenvolvimento e crescente importância da América Latina; falo também do Mandarim como língua franca de comércio na Ásia, tendo em conta o seu número de dialetos falados nessa parte do Mundo e do Português que se tem vindo a afirmar mais lentamente com o crescimento do comércio com o Brasil e com as antigas colónias portuguesas como é o caso de Angola e Moçambique.

Em 1996, Phillipson e Skutnaab-Kangas, falavam dos perigos do monolinguismo quando o inglês era visto como a língua que viria a substituir todas as outras línguas nativas. Hoje em dia, quase 20 anos depois, vemos que o inglês foi adotado como segunda língua, não substituindo a importância das restantes línguas que são utilizadas nos contextos privados de cada um e dentro da sua própria cultura. O multilinguismo e a aprendizagem de línguas são hoje mais do que nunca incentivados como ferramenta essencial para o futuro, no sentido em que são considerados uma mais-valia e um fator distintivo entre os indivíduos. Vários órgãos e instituições internacionais já atestaram a importância desta característica e aprendizagem para a vivência em sociedade no século XXI. Segundo Georgina Hodge (2005), «In recent documents, the Council of Europe advocates plurilingual and pluricultural competence as a means of meeting the demands of our increasingly multicultural society.» (Hodge, 2005: 29)

Como já foi referido anteriormente, não sabemos como se irá comportar o inglês no futuro. Se ainda conseguirá manter a sua como língua global. De momento, apesar do desenvolvimento forte de outras economias e também do crescente poder militar registado por outros países, a verdade é que os Estados Unidos continuam a espalhar a sua influência por todo o mundo, não só em termos económicos, mas também e principalmente como grande detentor de poder no que respeita aos meios de comunicação, produzindo e controlando muitos conteúdos de entretenimento, cinema, música e mais importante ainda desenvolvimentos tecnológicos na área da Internet e dispositivos móveis. Enquanto esta tendência continuar, o inglês continuará a ser visto como língua de comunicação intercultural e veiculação de conhecimento global.

### 3. A importância da comunicação intercultural

Segundo Jandt (2010), comunicação intercultural geralmente refere-se a «[...] face-to-face interactions among people of diverse cultures.» (Jandt, 2010: 45).

Pensa-se que os primeiros estudos relacionados com comunicação intercultural surgiram no final dos anos 40 quando nos Estados Unidos da América foi estabelecido o *Foreign Service Act* que criou o *Foreign Service Institute*, uma instituição detida pelo Governo Federal Americano que tem como objetivo preparar e treinar os oficiais e pessoal diplomático ao serviço das embaixadas, consulados e representações diplomáticas oficiais americanas em todo o mundo. Considera-se também que a obra *The Silent Language* de Edward Hall publicada em 1959 foi a primeira publicação acerca desta temática. Na década de 60, o Presidente Kennedy cria o *Peace Corps*, um programa de voluntariado também detido pelo Governo Federal americano que tem como principal objetivo promover a compreensão e entreajuda através da colocação de voluntários americanos a trabalhar junto de projetos e comunidades em todo o mundo. A criação do *Peace Corps* veio aumentar o interesse em torno das temáticas relacionadas com a comunicação intercultural ao confrontar, de uma maneira mais concreta, a cultura americana com outras culturas espalhadas pelo mundo que apresentam bastantes diferenças.

No mundo atual, a comunicação intercultural tem, mais do que nunca, uma importância relevante. A aproximação das pessoas através do uso das novas tecnologias e da abertura de fronteiras e novos fluxos migratórios, tornou a compreensão do Outro um assunto ainda mais fundamental. O conceito de comunicação intercultural não se finda na ideia de encontrar uma língua comum de entendimento.

Como já foi visto anteriormente, a língua inglesa ocupa atualmente, na maioria dos casos, o papel de língua mediadora entre culturas distintas. O uso do *English as Lingua Franca* (ELF) veio facilitar a relação entre culturas. Contudo, comunicar interculturalmente não passa só por arranjar uma língua de entendimento comum. Passa também por compreender de que forma é possível comunicar com o outro sem ferir as suas suscetibilidades ou sem pôr em causa as suas perceções e comportamentos derivados da vivência e educação que teve no seio da sua cultura.

O conceito de comunicação intercultural relaciona-se com a capacidade de conseguir perceber que a cultura do Outro influencia a forma como ele age e como comunica comigo e com outros interlocutores. Sobre a relação entre cultura e comunicação, Jandt escreve que «[...] culture and communication are strongly connected. The way that people view communication – what it is, how to do it, and reasons for doing it – is part of their culture.» (Jandt, 2010: 55). É assim importante estar atento a esta ligação entre cultura e comunicação pois se esta for desprezada, existe uma maior possibilidade originar conflitos. Sabe-se, por exemplo, que em geral pessoas pertencentes a culturas ocidentais têm maior possibilidade de criar desentendimentos culturais com pessoas oriundas a culturas orientais. Este desentendimento não está só associado ao facto de não saberem falar a mesma língua mas também aos diferentes pontos de vista que ambas as culturas têm acerca do papel da comunicação. Se por um lado as culturas ocidentais tendem a dar mais importância ao sujeito ativo, àquele que fala e que entrega a mensagem através de um meio, as culturas orientais têm a tendência de encarar a comunicação como a tentativa de dois comunicadores para tentar estabelecer significados comuns, um modelo Confuciano que respeita mais a relação entre os falantes do que a mensagem que tentam transmitir. (Jandt, 2001,45-46)

Jandt refere que um bom comunicador deve ser uma pessoa com alguma força de personalidade, isto é ser alguém que tenha um bom sentido de si mesmo e que seja socialmente relaxado. Deve também ser alguém com boas competências de comunicação verbais e não-verbais, assim como deve ser capaz de se adaptar psicologicamente e ter consciência e sensibilidade cultural. As competências pessoais que deverá desenvolver de forma a ser um bom comunicador intercultural são: consciência de si próprio para conseguir resolver situações mais difíceis usando o conhecimento que tem de si próprio, autorrespeito, interação, empatia, adaptabilidade, certeza e confiança, iniciativa e aceitação.

Jandt refere também o trabalho de LaRay M. Barna que em 1997 no seu artigo *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*, faz um levantamento de seis problemas que podem funcionar como barreiras à comunicação intercultural:

## 1. Assumir as similaridades

Refere Barna « [...] many people naively assume there are sufficient similarities among peoples of the world to make communication easy. » (Barna, 1994: 337). Assumir similaridades pode funcionar como uma barreira à comunicação intercultural no sentido em que quando não temos informação sobre uma nova cultura, é fácil assumir que não há diferenças entre a nova cultura e a nossa própria cultura, sendo que por isso me posso comportar de acordo com aquilo que é esperado na minha cultura, pois se existe uma base de entendimento mútuo entre todos os seres humanos, o Outro vai perceber a minha reação. Esta forma de ver o mundo não é correta no sentido em que aquilo que nos caracteriza biologicamente não é suficiente para aferir as reações de todas as culturas. Barna dá o exemplo do sorriso como um elemento que pode ser facilmente confundido entre culturas diferentes. Enquanto os americanos sorriem para pessoas na rua e falam facilmente com estranhos, para a cultura coreana ou japonesa esta atitude é muito estranha pois o sorriso e o falar estão reservados para os amigos e familiares, sendo muito pouco provável sorrir ou dirigir a palavra a um estranho na rua.

## 2. Diferenças de linguagem

Mais do que diferenças ao nível da sintaxe ou do vocabulário, o tipo de diferenças de linguagem que aqui podem funcionar como barreira à comunicação intercultural acontecem quando se fica preso ao significado de uma palavra independentemente do contexto ou conotação que é dita. Por exemplo, a utilização da ironia pode funcionar como uma diferença de linguagem no sentido em que muitas vezes o verdadeiro sentido de uma afirmação não é perceptível por alguém que domine a língua. Se eu estiver num local fechado e perguntar a alguém que venha do exterior se chove muito e se a pessoa me responder “Não, estou molhado porque alguém me entornou alguma coisa em cima!”, o significado desta frase objetivamente é que não está a chover. Contudo, se pensarmos na utilização da ironia e do sarcasmo, a resposta é o contrário, querendo dizer que chove lá fora.

### 3. Interpretações não-verbais erradas

« People from different cultures inhabit different sensory realities. They see, hear, feel and smell only that which has some meaning our importance for them. » (*ibidem*: 341)

A dificuldade em compreender signos e símbolos não-verbais também pode funcionar como barreira à comunicação intercultural. O caso do beijo é um exemplo muito utilizado. Nas culturas latinas e do sul da Europa é comum a regra geral cumprimentar toda a gente com um, dois ou três beijos, dependendo do país. Esta regra de cumprimento aplica-se não só a pessoas com as quais existe um grau de intimidade mas também com pessoas que se acaba de conhecer. Num país escandinavo ou germânico, cumprimentar uma pessoa com dois beijos imediatamente depois de nos ser apresentada é encarado como sendo falta de respeito.

### 4. Preconceitos e estereótipos

Os preconceitos e estereótipos funcionam como um redutor de incerteza. A associação de certos preconceitos ou estereótipos a determinados povos ou culturas faz com que tenhamos uma atitude mais descansada aquando da sua presença, assumindo que sabemos como se irão comportar ou reagir. Estes estereótipos e preconceitos funcionam como barreiras à comunicação intercultural « [...] because they interfere with objective viewing of stimuli – the sensitive search for cues to guide the imagination toward the other person's reality. »

### 5. Tendência para avaliar

A tendência para avaliar pode comportar-se como uma barreira à comunicação intercultural pois faz com que uma pessoa/cultura se concentre em aprovar ou não as ações de outra pessoa/grupo em vez de perceber os seus pensamentos, motivações ou sentimentos. Veja-se por exemplo o caso da *siesta* espanhola que deixa de ser considerada como um hábito ou como resultante de preguiça, para ser considerada algo essencial quando alguém, fora da cultura espanhola, se apercebe que a temperatura média ronda os 40°C num dia de Verão.



## 6. Ansiedade

Seja por falta de confiança na utilização de uma língua estrangeira ou pelos preconceitos que temos em relação ao Outro, a ansiedade e também o *stress* são característicos dos encontros interculturais. Muitas vezes as outras barreiras que foram enumeradas acima, funcionam como resposta a essa mesma ansiedade e *stress* que funcionam como barreiras à comunicação intercultural pois impedem a manutenção de uma conversa, por exemplo.

Apesar das barreiras que possam existir, o desenvolvimento de competências interculturais permite-nos perceber o Outro e compreender que as nossas identidades não são únicas no mundo, sendo por isso importante ter uma noção de que o Outro comunica não só através da língua que fala mas também das suas reações culturais. Luís Mendes (2005) refere que «Esta ação intercultural, situada no processo relacional, comunicativo e interpretativo que se estabelece entre mim e o Outro, permite-nos ter consciência das nossas identidades sociais construídas na interação com a alteridade.» (Mendes, 2005: 82).

Em conclusão e tal como já foi referido ao longo do capítulo, boas capacidades de comunicação intercultural são indispensáveis no mundo atual de forma a garantir não só um melhor entendimento entre todos os seres humanos mas também com vista a contribuir para uma melhor coesão social. Segundo Gillian Moreira (2005), «From the social and collective point of view, more people knowing more languages, and more importantly developing intercultural communication skills and awareness, will lead to a better and more society for all. » (Moreira, 2005: 53)

### **3.1. A importância da comunicação intercultural para o mundo empresarial**

A comunicação intercultural ocupa um papel essencial no mundo empresarial. Uma boa capacidade de comunicação intercultural pode contribuir para uma integração internacional mais fácil. Isto é, quando uma empresa decide deslocalizar-se ou quando, por outro lado, tem de acolher colaboradores de outras nacionalidades, a comunicação intercultural ocupa um papel fundamental e pode contribuir para o sucesso internacional destas tarefas. « [...] cross- cultural communication is also one of the most important sources of business opportunity». (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 220). Perceber o outro naquilo que é diferente de nós, contribui não só para uma melhor execução de tarefas e objetivos como

também para uma melhor adaptação a uma cultura diferente. « [...] Communication is the principal vehicle through which people reach out to others to exchange ideas and commodities, develop and dissolve relationships, and conduct business. It is through communication that relationships are formed, conflicts resolved and innovative ideas are created and shared. » (*ibidem*: 193). No âmbito das empresas, a maioria das tentativas de comunicação intercultural têm como objetivo o entendimento comum, a partilha de ideias, opiniões e pontos de vista, muitas vezes com o fim último de realizar um negócio.

Relativamente a este tópico, Mirjalissa Charles no ser artigo *Language matters in Global Communication* refere que o *English as Lingua Franca* de que falamos atrás, tem ocupado principalmente a forma de *Business English Lingua Franca* (BELF) devido à sua utilização extensiva no campo dos negócios. O BELF é utilizado com o fim de transmitir informações relevantes que tenham impacto na atividade económica. Devido a este âmbito, é um inglês cooperativo que utiliza extensivamente o pronome *we* como sujeito coletivo. Além disso e porque a maioria dos falantes do BELF não são falantes nativos de inglês, «BELF speakers help each other through tricky bits in the discourse occasionally resorting to code-switching.» (Charles, 2007: 6) O *code-switching* é algo que acontece naturalmente numa conversação numa língua estrangeira e caracteriza-se por ser a utilização e a troca entre duas ou mais línguas ou variedades de uma mesma língua no contexto de uma só conversação. Charles concluiu que a utilização do BELF não origina desentendimentos significativos entre as partes, apesar do discurso conter muitas vezes erros e falhas gramaticais. Uma das explicações para esta situação é o facto de os dois sujeitos, apesar de não serem nativos em língua inglesa, terem um *background* comum, relativo à área dos negócios. Assim, a autora conclui que o mais importante com a utilização do BELF funciona essencialmente como uma ferramenta para resolver situações profissionais. Para esta situação, é mais importante o ato de comunicar do que as competências linguísticas em si.

Steers, Nardon e Sanchez Runde (2013) consideram que a cultura influencia a forma como ouvimos, retemos e transmitimos mensagens. Segundo os autores, os modelos de comunicação simples: codificação – ruído- decodificação, não abarcam a complexidade que comunicação intercultural pode ter. Para os autores, o modelo comunicacional a ser implementado numa realidade intercultural terá de ser um modelo de atenção –

interpretação – mensagem, pois só este tipo de modelo permite servir as necessidades dos gestores envolvidos em processos de comunicação intercultural, no sentido em que permite perceber como a cultura e as diferenças culturais contribuem para a criação de significado e neste caso para a interpretação e consequente resposta à mensagem. Claro que, aquilo que medeia a atenção, interpretação e a transmissão da mensagem está carregado de pressupostos culturais que é necessário ter em conta para uma melhor comunicação. Estes pressupostos culturais dividem-se em dois grupos: por um lado temos as cognições mediadas culturalmente que agregam em si as estruturas de linguagem, percepção, avaliação cognitiva e lógica cultural e por outro lado os protocolos mediados culturalmente que se relacionam com quais os tópicos apropriados numa conversa, qual a formatação da mensagem, quais as formalidades de conversação e quais os comportamentos aceitáveis. Estes vários parâmetros são substancialmente diferentes entre culturas. Daí a necessidade de perceber a sua importância para uma melhor comunicação entre dois sujeitos culturalmente distintos.

### **3.2 A importância da comunicação intercultural para a liderança empresarial**

«Un mundo donde las certezas locales pierden su exclusividad y pueden por eso ser menos mezquinas, donde los estereotipos con los que nos representábamos a los lejanos se descomponen en la medida en que nos cruzamos con ellos a manudo, presenta la ocasión (sin muchas garantías) de que la convivencia global sea menos incomprensiva con menores malentendidos, que en los tiempos de la colonización y el imperialismo.» (Canclini, 1997: 30)

Como já foi referido anteriormente, a par com a comunicação intercultural, também a gestão intercultural ocupa um papel de destaque no século XXI. Na maioria dos casos, o contacto com o Outro faz-se através de duas situações: o turismo ou o mundo empresarial. «Most international organizations particularly multinational companies, have to deal with two cultures: the culture of the country of origin and that of the country where subsidiaries are located.» (Anglès, 2013: 1). Desta forma, a par com a comunicação intercultural, torna-se premente refletir acerca das aplicações, implicações e desafios impostos à gestão intercultural. A gestão intercultural tem como objetivo perceber como se podem gerir equipas e projetos multinacionais de uma forma eficiente. Para isso, as competências de

uma boa gestão, têm de ser combinadas com competências ligadas à área da comunicação e liderança interculturais.

Uma boa gestão intercultural passa por, em primeiro lugar, perceber e lidar com as diferenças culturais. Um gestor que não perceba as subtilezas dessas diferenças terá uma tarefa mais difícil. A importância de perceber essas diferenças relaciona-se com o facto de existir uma relação entre cultura, contextos, atitudes e comportamentos o que ajuda a definir e a perceber de que forma determinada cultura vê a sua ligação com as suas crenças, valores, normas sociais, tradições ou instituições.

Segundo Steers, Nardon e Sanchez-Runde, para vingar num ambiente multicultural, um gestor deve desenvolver não só as suas competências conceptuais que estão relacionadas com perceber melhor os ambientes em que trabalha, mas também deverá desenvolver uma série de competências práticas como por exemplo a comunicação intercultural, da qual falamos no capítulo anterior.

No que respeita à perceção dos ambientes onde trabalham, os gestores no geral encontram-se inseridos em três ambientes interrelacionados: o ambiente cultural, o ambiente organizacional e o ambiente situacional. Quando um gestor se encontra a trabalhar num âmbito intercultural, estes três ambientes ocorrem em simultâneo. As pessoas são influenciadas pela cultura na qual estão inseridas, pelas organizações para as quais trabalham e pelas suas situações pessoais privadas. Cada uma destas dimensões pode levantar desafios e problemas para a gestão intercultural, não só do lado do gestor mas também daqueles que compõe as equipas.

O ambiente cultural tem uma grande importância na vida de cada um pois é o primeiro grande contexto que nos enquadra enquanto cidadãos. A cultura influencia as nossas perceções do mundo, aquilo que é ou não aceitável, bonito ou compreensível e essas perceções têm uma grande influência na forma como pensamos e nos comportamos, o que consequentemente terá impacto na forma como percebemos a atividade empresarial e na forma como nos comportamos quando inseridos numa empresa.

A área da gestão intercultural levanta vários desafios que só sendo compreendidos e preferencialmente ultrapassados poderão levar a uma liderança eficaz. Os termos “gestão”

e “liderança” podem por si só levantar problemas. Segundo Steers, Nardon e Sanchez-Runde (2013) tradicionalmente, a gestão estaria somente conotada com a importância dos resultados operacionais enquanto liderança estaria relacionada com a maneira como os gestores garantiam os resultados operacionais desejáveis. Contudo, a integração dos dois termos trará mais frutos que a diferenciação dos mesmos, pois não se conseguem obter os resultados operacionais esperados sem uma boa liderança, assim como uma boa liderança só funcionará se levar ao sucesso.

Os estudos relacionados com a liderança têm caracterizado vários modelos de liderança. Estes modelos tendem a ser caracterizados por muitos fatores, entre por exemplo, uma presença mais forte ou mais distante do líder, assim como a forma como deixa os outros desempenharem o seu trabalho, ou a forma como conduz as suas equipas, por exemplo. Contudo, no que respeita à gestão intercultural, poucos modelos poderão ser aplicados no sentido em que é uma realidade muito mais mutável e que é impossível de classificar pois, para começar, o próprio significado de liderança é diferente consoante a cultura e as várias regiões geográficas do mundo. Referem Steers, Nardon e Sanchez-Runde (2013) que «[...] leadership in India or China is based on fundamentally different traditions and assumptions from those in England or France, and these differences cannot be ignored.» (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 259).

Ainda assim e contrariamente ao que foi referido acima, é importante mencionar que a maioria da bibliografia relativa à gestão intercultural tem indicações para gestores provenientes de culturas ocidentais, deixando de lado os valores e consequentes tipos de liderança como a asiática ou a africana. Assim sendo, põe-se a questão, como será possível adaptar o estilo de liderança para que este se encaixe nas circunstâncias locais, tendo sempre em vista o alcance dos objetivos da empresa?

Como já foi dito anteriormente, os modelos e teorias apresentados normalmente no contexto da liderança são pouco específicos para a realidade intercultural. «[L]eadership is culturally contingent – that is, the qualities of effective leaders often vary across cultures.» (*ibidem*: 267). Qualquer que seja o tipo de liderança, o mais importante para uma gestão intercultural eficaz é perceber qual o significado da liderança segundo a construção cultural de um determinado país e consequentemente quais as diferenças no que respeita às expectativas relativas ao comportamento do líder num determinado país.

Assim sendo, é possível afirmar, tal como os autores que tenho vindo a referir, que a liderança é um fenómeno cultural que está diretamente ligado com as diversas culturas onde é exercido, não sendo uma construção ocidental facilmente aplicável a países que não possuem essa matriz de liderança. Desta forma «[...] the more that the managers can understand the environment in which they work, as well as themselves as potential leaders, the greater their odds of success.» (*ibidem*: 287). No final do capítulo *Leading Global Organizations*, Steers, Nardon e Sanchez- Runde sugerem aquilo a que chamam «Action Plans for Global Leadership» (*ibidem*: 289) em que enumeram as três características principais que um líder/gestor intercultural deve ter de forma a conseguir uma liderança e gestão mais eficaz quando confrontado com uma equipa internacional ou multicultural. Em primeiro lugar, deve compreender-se a si próprio como líder pois só através da conceptualização do processo de liderança é que perceberá quais as competências que terá que desenvolver de forma a ser um líder mais eficaz numa determinada cultura. Em segundo lugar, deverá clarificar as suas expectativas enquanto líder, isto é, perceber aquilo que procura enquanto líder mais também refletir acerca das expectativas que não só para com os seus subordinados mas também que tipo de expectativas poderão ter os seus subordinados em relação a si enquanto líder. No geral, perceber qual o ambiente organizacional em que se insere e de que forma se comportam as dinâmicas hierárquicas. Em terceiro lugar, deve saber gerir os seus comportamentos e atitudes enquanto líder. Isto é, ser autêntico e estar atento às circunstâncias locais, ser honesto e transparente com os seus subordinados e nos seus esforços de liderança. Mais importante que tudo isto, ter sempre como objetivo recolher feedback acerca das suas escolhas e comportamentos. No final,

«Leading people from different cultures – and, in fact, being led by people from different cultures – opens up considerable opportunities to learn more about ourselves, discover new ways of doing things, and find creative solutions to problems both old and new.» (*ibidem*: 290)

## **Parte II - Gestão intercultural e cultura organizacional: definições, dimensões, modelos e outras teorias**

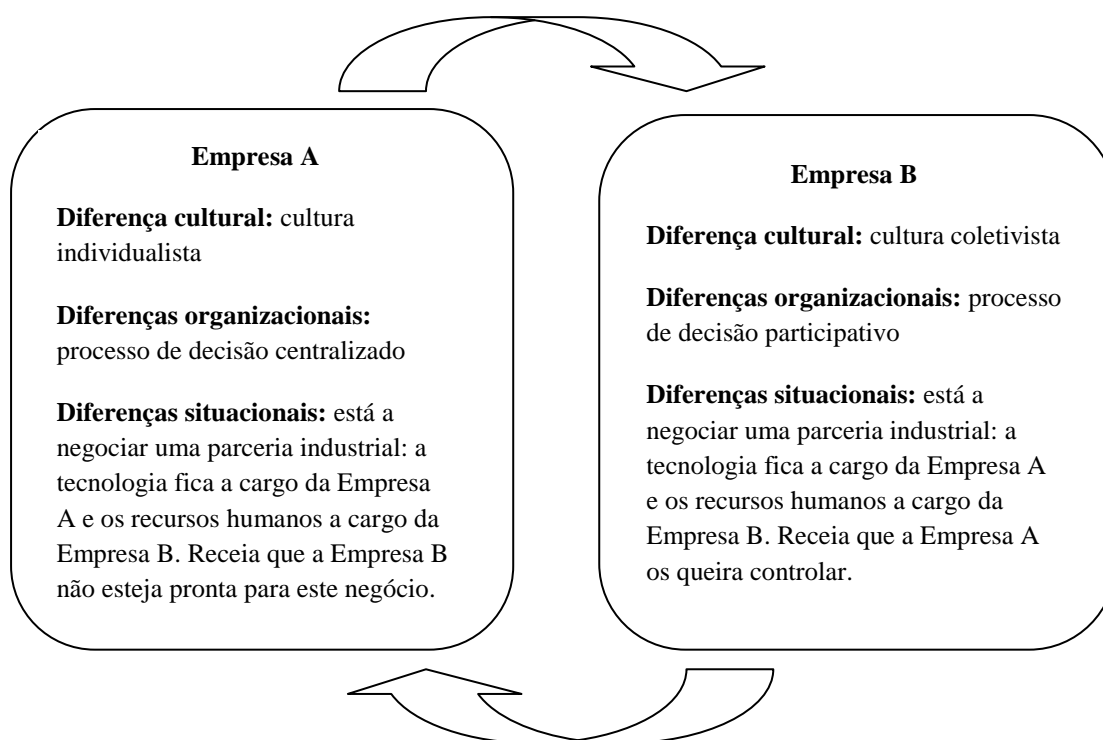
### **1. O ambiente cultural**

A importância do ambiente cultural para a gestão intercultural e a sua consequente influência na cultura organizacional foi um tema abordado no capítulo anterior. Como foi referido atrás, o desafio da gestão intercultural é perceber «[...] how to navigate diverse cultural beliefs, values, and traditions [...]» (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 67). Através da breve introdução feita no capítulo anterior, é então possível perceber que existe uma relação entre cultura, contextos, atitudes e comportamentos o que posteriormente se reflete nas crenças, valores e normas de uma determinada sociedade, assim como nos seus costumes e tradições. Como também já foi referido anteriormente, os gestores interculturais encontram-se sempre integrados em ambientes diferentes que estão presentes todos em simultâneo, isto é, o gestor encontra-se integrado num ambiente cultural, organizacional e situacional que vai condicionar as atitudes e os comportamentos não só de si mesmo mas também das pessoas com as quais se vai cruzando no seu dia-a-dia, algumas das quais fazem parte da sua equipa de trabalho.

Através da figura 1.1 é possível perceber, através de um exemplo, de que forma podem estas três dimensões afetar a concretização de um negócio.

Assim sendo, e de forma a conseguir trabalhar harmoniosamente com as suas equipas, um gestor intercultural deverá tentar perceber quais as principais diferenças culturais entre a sua cultura de origem e a cultura onde tem de exercer a sua atividade profissional, assim como tentar perceber de que forma conseguirá integrar as características que são diferentes entre ambas as culturas na sua rotina, tentando prever qual a relação entre essas diferenças culturais e as instituições nacionais que podem afetar a sua forma de fazer negócio. Citando Hofstede, «The work situation is basically a highly suitable laboratory for intercultural cooperation, as the problems are practical and results are visible to everybody.» (Hofstede, 2005: 368)

**Figura 1.1 - Ambiente cultural, organizacional e situacional numa realidade multicultural**



Elaborado com base em Steers,  
Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 70

Contudo, estas diferenças culturais não são fáceis de descortinar. Para melhor perceber a diferença, é preciso perceber o que caracteriza uma cultura. Em primeiro lugar, e em traços muito gerais é possível afirmar que a cultura é a principal filtro responsável pelas diferentes perceções em relação à realidade. É a cultura que condiciona aquilo que achamos bom ou mau, correto ou incorreto, bonito ou feio. Influencia aquilo que pensamos e a forma como pensamos, assim como a forma como nos comportamos. A maioria das pessoas está naturalmente tão imersa na sua cultura que não consegue ver de que forma esta afeta os seus padrões de pensamento ou comportamento. Só quando se encontra fora da sua cultura, no contacto com o outro é que se apercebe da forma como a sua visão do mundo é parcial e tendenciosa e que deve ser sempre relativizada.



A definição de “cultura” é algo em permanente mutação. «Quando começamos a investigar sobre a literatura produzida sobre a Cultura parece relativamente consensual que o conceito de cultura é tudo menos consensual, ou seja, não é universal e muito menos inequívoco». (Finuras, 2010: 45). Isto é, a maioria dos autores que estudaram este campo, apresentaram a sua própria definição de cultura, muitas vezes reconstruindo-a sobre definições já apresentadas anteriormente e moldando-a àquilo que procuravam veicular. Outra dificuldade em torno da definição de “cultura” é tentar balizar o conceito. Ou seja, quais são os limites definidos para quando termina aquilo de cada um de nós que é cultural e quando começa aquilo que compõe a nossa personalidade, ou vice-versa. De forma a tornar o conceito de “cultura” algo mais uno e passível de ser estudado, vários foram os autores que sugeriram definições para o mesmo. Definições muito semelhantes, com algumas *nuances* mas que no final tentam sempre explicar quem somos, como vivemos e como trabalhamos. Steers, Nardon e Sanchez- Runde definem “cultura” como sendo « [...] the fabric of meaning in terms of which people interpret their experience and guide their actions. » (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 75). Os autores apresentam também três características que consideram essenciais para uma definição mais precisa de “cultura” de forma a balizar o conceito e torná-lo mais operativo. Em primeiro lugar referem que cultura é partilhada pelos membros de um grupo e que por vezes define o próprio grupo, o que faz com que as preferências culturais sejam algo que é partilhado comumente dentro de um grupo de pessoas. Por outro lado, os autores referem também que a cultura é algo aprendido através da pertença a um grupo ou comunidade e que, na maioria das vezes, os comportamentos normativos são aprendidos através dos mais velhos, através do processo de socialização, observando os outros, a família ou frequentando as instituições comunitárias e sociais como é o caso da escola, da igreja ou de alguma atividade de tempos livres. Por último, os autores referem também que a cultura é algo que influencia as atitudes e comportamentos dos seus membros, o que faz com que muitos das nossas crenças inatas, valores e padrões de comportamento social estejam intimamente ligados com o nosso *background* cultural e com o nosso processo de socialização, ao ponto de mesmo depois de crescermos, ainda é a nossa cultura que nos diz o que é aceitável ou não. A cultura influencia de uma forma bastante forte o processo de socialização o que por sua vez influencia aquilo que são os nossos comportamentos normativos e também aquilo que

consideramos serem os comportamentos preferenciais que esperamos que os outros tenham.

«[...] a cultura inscreve-se, de algum modo, em cada indivíduo como um *imprinting*, o seu cunho matricial, a maioria das vezes sem retorno, que desde a primeira infância marca o modo singular e individual de conhecer e se comportar e que é aprofundado com a educação familiar e depois com a educação escolar.»

(Finuras, 2010: 41)

A necessidade de descrever culturas é algo que tem acompanhado o ser humano desde sempre. No século XXI, esta necessidade reveste-se novamente de extrema importância devido ao contacto intensivo que caracteriza não só as relações profissionais mas também as relações pessoais. Assim sendo, de forma a perceber as mudanças e os desafios globais tendo como objetivo final compreender o outro para melhor conseguir conviver com ele, foi necessário criar mecanismos ou ferramentas que tornassem possível comparar diferenças e semelhanças entre culturas. John Mole, no seu livro *Mind your manners: managing business cultures in Europe* (1995) faz um relato em forma de guia da sua experiência como profissional em vários países, com um enfoque especial nos países pertencentes à União Europeia. Apesar de não levar a cabo nenhum estudo empírico ou de não apresentar conceitos particularmente inovadores, John Mole dá a conhecer uma realidade mais precisa e concreta, apesar de um pouco estereotipada, daquilo que são algumas características culturais que marcam as culturas organizacionais de determinados países. A par com John Mole, vários investigadores e também gestores que enfrentavam realidades multiculturais, sentiram necessidade de operacionalizar estes aspetos e diferenças e assim estudar culturas, comparando várias dimensões culturais como por exemplo se determinada cultura era individualista ou funcionava em grupo, se era maioritariamente hierarquizada ou se por outro lado defendia a igualdade, entre muitas outras variáveis. Estes estudos, que todos nós fazemos, de uma maneira muito superficial, quando temos alguma necessidade de negociar ou melhor perceber outra cultura, permitem-nos estabelecer ideias parciais e muito gerais acerca das principais diferenças entre duas culturas. Todavia, por muito genéricas que sejam estas ideias, este exercício é um ponto de partida essencial para um melhor entendimento intercultural.

## 2. Dimensões culturais

No que respeita à comparação entre culturas, vários foram os autores que tentaram criar modelos de dimensões culturais com o objetivo de melhor perceber e interiorizar as várias diferenças culturais. Segundo Finuras (2010: 57), «[...] um modelo é um conjunto de variáveis e suas inter-relações concebido para representar sistemas ou processos mas que não representam totalmente essa mesma realidade.». Cada um dos modelos apresentados pelos vários investigadores sugere uma forma de perceber e/ou medir a cultura. Cada categoria a ser estudada é uma dimensão cultural. Isto é, algo que é verificável num determinado contexto e que permite distinguir uma cultura de outra. Por exemplo o facto de uma cultura ser maioritariamente individualista ou coletivista ou a forma como lida com as hierarquias ou normas. Estes modelos têm como objetivo correlacionar dimensões culturais, isto é, perceber de que forma determinada especificidade de uma cultura se caracteriza e se correlaciona com outras dimensões culturais. Em alguns casos, certos modelos apresentam as dimensões através de resultados numéricos o que torna mais fácil a comparação entre as várias dimensões e os vários países/regiões/*clusters*.

Tal como já foi referido anteriormente, foram vários os investigadores que desde os anos 50 se debruçaram na temática da interculturalidade e através de exemplos mais ou menos práticos tentaram construir modelos explicativos que contribuíssem para um melhor conhecimento do outro e que também auxiliassem os gestores que se encontram num cargo intercultural a melhor lidar com as diferenças.

Nos próximos subcapítulos, abordarei sucintamente os contributos que vários autores deram para a construção e multiplicação dos modelos de dimensões culturais começando nos anos 60 com as dimensões culturais sugeridas por Kluckhon e Strodbeck e terminando com as cinco dimensões culturais nucleares apresentadas por Richard M. Steers, Luciara Nardon e Carlos J. Sanchez-Runde na sua obra *Management Across Cultures* (2013).

### 2.1 A abordagem de Kluckhon & Strodbeck

No início dos anos 60, os antropólogos Florence Kluckhon e Fred Strodbeck, apresentaram uma definição para cultura, descrevendo-a como sendo «um conjunto de crenças gerais e valores compartilhados que influencia as perceções, preferências e o comportamento das

peessoas.» (*apud* Finuras, 2010: 62). Segundo Finuras, estes autores concluíram que existe um número limitado de problemas humanos comuns a todas as sociedades e que para resolver esses mesmos problemas existe também um número limitado de soluções que se encontram presentes em todas as sociedades humanas. O que define o perfil dominante de orientação de valores de uma determinada sociedade é o tipo de soluções que são escolhidas para resolver esses mesmos problemas.

Através da realização de um estudo com diferentes comunidades americanas (texanos, hispânicos, zuni, navajos e mórmones), os autores conseguiram identificar valores, ordená-los e hierarquizá-los consoante a sua importância para cada comunidade, percebendo que cada cultura «é definida como o padrão de variação de valores numa sociedade, ou mais especificamente, como o padrão dos valores profundos e assunções associadas à eficácia social partilhados entre os grupos de pessoas numa sociedade.» (*ibidem*: 64).

Com as suas várias investigações, os autores identificaram um conjunto de seis dimensões ou orientações culturais básicas que pretendiam responder a várias questões relacionadas com a natureza do ser humano, com a sua relação com a natureza, com a sua relação com outros seres humanos, com as atividades básicas desempenhadas, assim como com a sua afinidade com o tempo e com o espaço. No Quadro 2.1 é possível ver um resumo deste modelo com as várias dimensões e variações definidas.

**Quadro 2.1 – Values Orientation Theory (Kluckhohn & Strodtbeck)**

1. Natureza Humana
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bom/Mau:</b> a natureza básica das pessoas é essencialmente boa ou má.</li> <li>• <b>Mutável/Imutável:</b> a natureza dos seres humanos é passível de mudança, de bom para mau, ou vice-versa, ou então é imutável.</li> </ul>
2. Relacionamento entre as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Individual:</b> a nossa primeira responsabilidade é para connosco enquanto indivíduos e a seguir para com os nossos familiares imediatos.</li> <li>• <b>Coletivo:</b> a nossa primeira responsabilidade é para os grupos aos quais pertencemos na sociedade.</li> </ul>

- **Hierárquico:** o poder e a responsabilidade são naturalmente desigualmente distribuídos na sociedade; os que estão no topo da hierarquia têm poder e responsabilidade sobre os que estão noutros níveis abaixo.

### 3. Relacionamento com a natureza/ambiente

- **Domínio:** devemos controlar, dirigir e mudar o ambiente à nossa volta.
- **Subjugação:** não devemos tentar mudar a direção básica do ambiente que nos rodeia e devemos permitir ser influenciados pelos elementos naturais e/ou sobrenaturais.
- **Harmonia:** devemos tentar manter um equilíbrio entre os elementos do ambiente que nos rodeia incluindo nós próprios.

### 4. Atividade

- **Fazer:** as pessoas devem envolver-se continuamente em atividades para cumprirem tarefas tangíveis e concretas.
- **Pensar:** as pessoas devem considerar todos os aspetos de uma situação cuidadosa e racionalmente antes de encetarem a ação.
- **Ser:** as pessoas devem ser espontâneas a fazer as coisas a seu tempo.

### 5. Tempo

- **Passado:** o critério das nossas decisões deve ser sobretudo guiado pela tradição.
- **Presente:** o critério das nossas decisões deve ser guiado sobretudo pelas circunstâncias e pelas necessidades imediatas.
- **Futuro:** o critério das nossas decisões deve ser guiado pela tentativa de prever as circunstâncias e necessidades a longo prazo.

### 6. Espaço

- **Público:** o espaço que rodeia alguém pertence a toda a gente e pode ser usado por todos.
- **Privado:** o espaço que rodeia alguém pertence a essa pessoa e não pode ser usado por mais ninguém sem permissão.

Elaborado com base em Finuras,  
2010, pp. 65-66

Relativamente a esta investigação de Kluckhohn e Strodtbeck é importante referir que para além de ter sido pioneira e empreendedora, foi também a primeira a servir como base para investigações posteriores dentro o mesmo campo. Segundo Finuras, esta investigação conta com três aspetos essenciais que a distinguem e a tornaram uma referência básica para qualquer investigação posterior.

Em primeiro lugar, os indivíduos assumem um papel de destaque no sentido em que «são claramente identificados como os portadores ou detentores das preferências que geram as variações culturais coletivas [...]» (*ibidem*: 65), fazendo com que os padrões culturais sejam definidos como padrões devido às suas preferências individuais. Em segundo lugar, esta investigação pressupõe que todas as dimensões estão presentes em todas as sociedades humanas, mas que cada sociedade hierarquiza e ordena a forma como mostra a resolução de problemas contida em cada uma das dimensões. Isto permite, por exemplo que seja possível analisar o significado das dimensões numa mesma cultura, mas também em comparação com outras culturas. Por último, as dimensões apresentadas pelos autores são conceptualmente independentes, o que permite uma análise cultural mais profunda.

Porém, apesar de apresentar seis dimensões e de ter sido uma das primeiras teorias desenvolvidas, mostrando que afinal é possível definir um domínio de dimensões culturais que são comuns a todas as sociedades humanas, esta teoria mostra-se ainda incompleta pois não tem em consideração problemas também gerais como por exemplo qual o papel do trabalho na vida do ser humano, ou qual a relação com a autoridade e com as tarefas a desempenhar. Como já foi referido anteriormente, esta teoria, por ter sido uma das primeiras a ser desenvolvidas, serviu de pano de fundo para outras investigações posteriores que, tendo por base as dimensões de Kluckhohn e Strodtbeck, evoluíram no sentido do refinamento das dimensões assim como na inclusão de novas dimensões e variáveis.

## **2.2 A abordagem de Edward T.Hall**

Tal como foi dito anteriormente relativamente ao modelo apresentado por Kluckhohn e Strodtbeck, este estava incompleto relativamente a algumas variáveis de estudo. Edward T. Hall apresentou dois critérios comportamentais que se mostram determinantes «[...] em termos do impacto nos modos de trabalho e nas relações profissionais [...]» (*ibidem*: 71).

São eles o **monocronismo** *versus* o **policronismo** assim como a **referência ao contexto** *versus* o **conteúdo da mensagem**.

O primeiro conjunto de critérios comportamentais, o **monocronismo** *versus* **policronismo** relaciona-se com a forma como as várias sociedades humanas gerem e organizam o tempo. Segundo Finuras, para Edward T. Hall, o **monocronismo** caracteriza-se por ser uma forma de organização temporal em que cada atividade é feita individualmente e que a organização do tempo é sequencial. Os prazos devem ser obrigatoriamente respeitados e, de forma a conseguir cumprir estas metas, o indivíduo deve proteger o seu tempo, espaço e concentração. Tendencialmente, o **monocronismo** está associado às sociedades germânicas, escandinavas e anglo-saxónicas. Por outro lado, o **policronismo** caracteriza-se pela multiplicidade de tarefas e ações que decorrem ao mesmo tempo. Nestas sociedades, privilegia-se a flexibilidade e a adaptabilidade a novas situações e contextos. A organização temporal é menos linear e muitas vezes as tarefas são desempenhadas num clima de improviso. Consequentemente, o respeito pelos prazos é mais flexível e por isso as interrupções são aceites mais facilmente. Este tipo de organização é característico das sociedades latinas, árabes e africanas.

O segundo conjunto de critérios, **referência ao contexto** *versus* **conteúdo da mensagem**, relaciona-se com a forma como a informação é organizada. Relativamente à **referência ao contexto**, as sociedades podem caracterizar-se por ser de **contexto fraco**, isto é com uma organização da **informação explícita** ou podem ser de **contexto forte**, com uma organização da **informação implícita**. De acordo com o autor e segundo Finuras, um contexto de comunicação fraco quer dizer que a comunicação é explícita e mais formal. Isto é, a informação é mais estruturada e tenta não ter qualquer influência do contexto. Deve ser transmitida através dos canais formais de comunicação e deve «[...] fornecer ao interlocutor explicações detalhadas com referência explícita ao contexto [...]» (*ibidem*: 72). Neste tipo de cultura, característica dos germânicos, escandinavos e anglo-saxónicos, a informação deve ser transmitida por escrito, de uma forma precisa e completa. E. Hall ainda conseguiu estabelecer uma relação entre este tipo de informação explícita e formal com o monocronismo que foi mencionado anteriormente. Por outro lado, uma sociedade de contexto forte, prefere a utilização de informação implícita e informal que é veiculada num contexto comunicacional espontâneo e multidirecional. A circulação de informação é

espontânea, não existindo nenhum tipo de normas relativamente ao canal de comunicação preferencial. Esta referência implícita ao contexto é uma característica das sociedades latinas, árabes, africanas e asiáticas. No Quadro 2.2 é possível compreender melhor a relação e a caracterização deste conjunto de dimensões.

**Quadro 2.2 – Referência ao contexto versus conteúdo da mensagem**

<b>Contexto forte – Conteúdo fraco</b> <b>(Ásia, Médio Oriente, África, América Latina, Península Ibérica,.. )</b>	<b>Conteúdo forte – Contexto Fraco</b> <b>(Culturas Anglo-Saxónicas, Germânicas e Escandinavas)</b>
Linguagem verbal de contexto forte	Linguagem verbal de contexto fraco
Interação verbal indireta	Interação verbal direta
Mensagens implícitas	Mensagens explícitas
Orientação coletiva para a harmonia – evitar ferir o outro	Orientação para a frontalidade e assertividade
Comunicação centrada no recetor	Comunicação centrada no emissor
Preocupação com a face entendida como o grupo/outros vêem o indivíduo	Preocupação com a face entendida como o indivíduo se vê a si próprio

Elaborado com base em Finuras, 2010: 76

Estas dimensões desenvolvidas por Edward T. Hall foram essenciais para melhor compreender as diferenças no modo de comunicar predominante das várias sociedades e foram também de extrema relevância para outros autores que se basearam nesta investigação para melhor desenvolverem as dimensões que se propunham apresentar.



### 2.3 A programação mental de Geert Hofstede

A investigação levada a cabo por Geert Hofstede até meados dos anos 80, foi a primeira investigação em larga escala e a primeira análise globalizante e comparada de dimensões e culturas nacionais.

Em primeiro lugar, o autor apresenta a sua definição de cultura, dizendo que esta funciona como uma espécie de **programação mental**, termo que utiliza para designar a aprendizagem contínua de padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que vamos adquirindo ao longo da vida. Uma espécie de «[...] “sistema operativo” que determina o nosso funcionamento físico e psicológico de base» (Hofstede, 2003: 20). Segundo Hofstede «[E]stas programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade.» (*ibidem*: 18). A programação mental é assim um fenómeno coletivo que torna possível distinguir um membro de uma comunidade de um membro de outra comunidade.

Hofstede desde cedo percebeu que o núcleo duro de uma cultura e as suas manifestações se organizavam por camadas sendo que a mais visível é a camada composta pelos símbolos, isto é « [...] palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura.» (*ibidem*: 22) Exemplos de símbolos podem ser por exemplo o calão de uma determinada língua, a forma de vestir ou outros símbolos nacionais, como o Galo de Barcelos no caso dos portugueses. A segunda camada da cultura é composta pelos heróis que são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou falecidas que possuem características valorizadas e tidas como certas e éticas para determinada cultura e que por isso « [...] servem de modelos de comportamento.» (*ibidem*: 22). Em terceiro lugar, vêm os rituais que se caracterizam por serem atividades coletivas que podem parecer pouco importantes e supérfluas à primeira vista mas que para uma determinada cultura se revestem de imenso significado e garantem a manutenção e veiculação dessa mesma cultura no dia-a-dia. Formas de cumprimentar, cerimónias sociais ou outro tipo de celebrações são apenas alguns exemplos deste tipo de rituais.

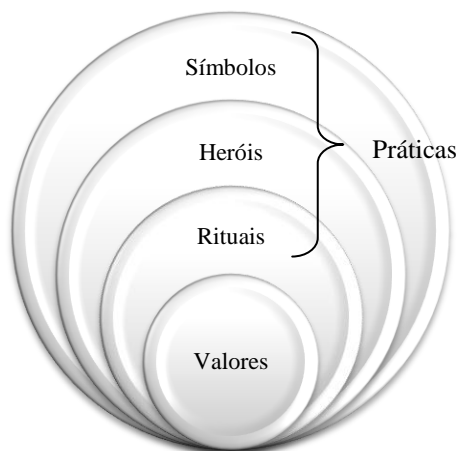
Os símbolos, heróis e rituais fazem parte de uma categoria mais vasta denominada de práticas por serem as camadas visíveis ao observador externo.

A última camada que compõe a cultura e que não é visível ao observador externo, fazendo parte integrante daquilo que cada pessoa é enquanto natural da sua própria cultura, são os valores. Segundo Hofstede, um valor pode ser definido, de uma forma muito simplista, como « [...] a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro.» (*ibidem*: 23). Os valores fazem parte do núcleo duro daquilo que é considerado uma cultura e muitas vezes são interiorizados inconscientemente pelos próprios nativos de uma cultura aquando do seu processo de socialização. Tal como já foi referido, os valores são responsáveis por grande parte daquilo que constitui uma cultura nacional e por isso revestem-se de extrema importância no que à análise das dimensões culturais diz respeito.

Na figura 2.1 é possível perceber através de uma representação esquemática as camadas que, segundo Hofstede constituem os níveis de manifestação de uma cultura.

Como foi visto acima, os investigadores Kluckhohn e Strodtbeck em meados dos anos 60, tinham concluído que existia um número finito de problemas comuns a todas as sociedades e que para lhes fazer face existia também um número finito de soluções, sendo as diferenças culturais responsáveis pela escolha de umas soluções em detrimento de outras. Estas conclusões interessaram a Geert Hofstede que, depois de recolher dados durante os anos 70, decidiu durante os anos 80 estudar várias filiais locais da multinacional IBM, localizadas em 53 países, recolhendo dados acerca dos valores e dimensões culturais dos seus trabalhadores. Hofstede concluiu que os problemas comuns que referimos atrás existem mesmo, mas que as soluções para os encarar variam consoante o país em quatro áreas distintas: em primeiro lugar relativamente à desigualdade social e à relação com a autoridade; em segundo lugar na relação entre o indivíduo e o grupo; em terceiro lugar relativamente aos conceitos de masculinidade e feminilidade e às consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo; a quarta área onde foram encontradas soluções diferentes para o mesmo problema consoante as diferentes culturas foi a área relacionada com as formas de gerir a incerteza, especialmente aquelas relacionadas com o controlo da agressão e a expressão de emoções.

**Figura 2.1 – Os níveis de manifestação de uma cultura (Geert Hofstede)**



Elaborado com base em Hofstede, 2003: 23

Hofstede conclui então que as áreas problemáticas atrás referidas e que tinham também sido encontradas através de análise empírica dos dados que tinha recolhido anteriormente nas várias filiais da IBM, representavam então dimensões das várias culturas, isto é, aspetos de uma cultura que podem ser comparados aos de outra cultura. Hofstede definiu inicialmente quatro dimensões culturais distintas: **a distância hierárquica; o grau de individualismo (ou coletivismo); o grau de masculinidade (ou feminilidade) e o controlo da incerteza e orientação a longo prazo vs. orientação a curto prazo.**<sup>2</sup>

Como já foi dito atrás, a primeira dimensão apresentada por Hofstede denomina-se **Índice de Distância Hierárquica (IDH)** e está relacionada com as desigualdades e com as diferenças na repartição do poder. Basicamente dá a conhecer a forma como funcionam as relações de dependência num determinado país. Para calcular resultados para esta dimensão foram elaboradas três perguntas dirigidas aos empregados da IBM que não ocupavam cargos de chefia, com postos de trabalho e nível de educação semelhantes. Estas perguntas abordavam tópicos relacionados com a relação entre subordinados e as respetivas chefias ao nível da tomada de decisões, da expressão de desacordo ou à preferência dos subordinados quanto ao seu estilo preferido de liderança por parte das suas chefias. Os resultados foram quantificados numa escala que se distribui de 0 a 100, sendo o

---

<sup>2</sup> Esta última dimensão foi mais tarde acrescentada ao trabalho de Hofstede por Michael Harris Bond que concluiu que até os investigadores que estudam as dimensões culturais o fazem de acordo com a sua programação mental e a partir do seu quadro de referências culturais, esquecendo que existem outras conceções acerca de algumas noções como é o caso do tempo, por exemplo.

0 um fraco IDH e o 100 um alto IDH. Analisando os resultados desta dimensão é possível concluir que os países latinos europeus e da América do Sul, assim como a Ásia e a África apresentam valores altos de Índice de Distância Hierárquica. Quer isto dizer que nestes países, existe uma diferença notória entre subordinados e chefias. Por seu turno, os países do Norte da Europa e os países de matriz anglo-saxónica e germânica apresentam resultados mais baixos de IDH refletindo sociedades mais horizontais onde não há grandes diferenças entre subordinados e chefias. Ao nível da expressão organizacional desta dimensão, os países com uma grande distância hierárquica caracterizam-se por terem organizações onde o poder se encontra centralizado e consequentemente existe um número elevado de escalões hierárquicos assim como grandes disparidades entre os vários escalões. Normalmente a comunicação é mais unidirecional que nos países onde a distância hierárquica é inferior. Nos países de grande distância hierárquica, o bom chefe é aquele que lidera como um “bom pai” (cf. Hofstede, 2003:51). Por seu turno, nos países de baixa distância hierárquica chefias e funcionários reconhecem-se como iguais, apenas desempenham funções diferentes. Nestes países, as pirâmides organizacionais são normalmente mais achatadas, resultado do menor número de escalões hierárquicos e cargos de supervisão.

A segunda dimensão apresentada por Hofstede é o **Índice do grau de Individualismo (IDV)** que avalia o papel do indivíduo e do grupo no funcionamento de cada sociedade. «A grande maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo.» (Hofstede, 2003:68). Quer isto dizer que a maior parte das sociedades do mundo são sociedades coletivistas, onde o poder do grupo é sempre superior ao poder do indivíduo isolado e onde «[O] grupo de pertença constitui fonte fundamental de identidade do indivíduo e a única proteção segura contra as dificuldades da vida.» (*ibidem*). As características do grupo onde determinado sujeito se insere passam, muitas vezes, a determinar uma parte considerável daquilo que esse sujeito é aos olhos dos outros.

Em número mais reduzido, existem também sociedades onde o peso do indivíduo é sempre superior ao tipo de grupos a que pertencem. Estas sociedades individualistas caracterizam-se por conferirem uma maior importância às características singulares de cada um do que ao grupo onde se inserem. Cada indivíduo tem um compromisso para consigo próprio, não

sendo dependente do seu grupo de pertença, do qual faz parte a sua família ou os amigos mais próximos. Para medir esta dimensão, Hofstede aplicou perguntas relacionadas com as condições ideais de trabalho. Definiu 14 respostas possíveis que os inquiridos deviam organizar consoante o que davam mais ou menos importância. Através da análise dos resultados, Hofstede concluiu que os países com um IDV elevado definiam como condições de trabalho mais importantes o tempo pessoal ou a liberdade. Por seu turno, os países de tendência mais coletivista definiam como características mais importantes as condições físicas de trabalho ou a hipótese de investir continuamente na sua formação. Através deste pequeno exemplo, é possível compreender que as condições ideais de trabalho dos inquiridos provenientes dos países individualistas estão relacionadas com a sua independência face ao local de trabalho. Por outro lado, os países de matriz coletivista valorizam mais as condições de trabalho relacionadas com a sua dependência ao local de trabalho.

Após a análise destas perguntas, Hofstede classificou os países numa escala de 0 a 100 sendo os resultados perto de 100 típicos de um país individualista, enquanto os resultados mais próximos de 0, caracterizariam um país coletivista. Também nesta dimensão é possível distinguir dois grupos distintos: os países anglo-saxónicos, nórdicos e germânicos ocupam as posições cimeiras, com resultados superiores a 50 enquanto os países latinos, asiáticos e africanos ocupam as posições entre 49 e 0.

Ao nível da cultura organizacional, as diferenças entre culturas individualistas e culturas coletivistas manifestam-se, por exemplo na relação entre empregador- empregado. Nas culturas coletivistas, esta relação é vista como uma espécie de continuação da relação familiar pai-filho, uma continuidade das relações dentro do grupo de pertença. Por outro lado, nas culturas individualistas, esta mesma relação é vista somente como um contrato do qual ambas as partes retiram benefícios. Outro dos campos onde estas diferenças se notam é ao nível do recrutamento de pessoal. Enquanto nos países individualistas, o recrutamento e a promoção se baseiam somente nas competências e mérito do indivíduo, nos países coletivistas este mesmo processo é muitas vezes influenciado pelo grupo de pertença de determinado indivíduo, estando muitas vezes os concursos sujeitos a outras pressões e influências que não só as características individuais do candidato.

A terceira dimensão está relacionada com o grau de masculinidade ou feminilidade de cada sociedade, o denominado **Índice do grau de Masculinidade (IMAS)** define «[...] a preferência por um comportamento pleno de autoafirmação à preferência por um comportamento modesto.» (*ibidem*: 100). Nesta dimensão, os adjetivos *masculino* e *feminino* são utilizados na sua aceção de papel social, referindo comportamentos tipicamente masculinos ou femininos. Claro que as funções ocupadas pelo homem e pela mulher variam consoante não só o país referido, mas também à profissão ou à religião. Contudo, o que Hofstede utilizou na sua investigação foram os comportamentos e características que de uma forma geral, independentemente das múltiplas variáveis que poderão determinar as posições sociais de mulheres e homens, podendo ser encontrados tanto nas sociedades mais modernas como nas sociedades mais tradicionais, a regra geral dos padrões de comportamento social. A meu ver, esta é provavelmente a dimensão que mais problemas levanta no sentido em que é cientificamente definida recorrendo ao uso das aceções mais comumente associadas ao sexo masculino e feminino, que por serem uma matéria tão subjetiva e pouco mensurável, fazem com que esta dimensão possa não passar de uma generalização.

Contudo, e tal como foi referido anteriormente, esta dimensão é caracterizada partindo de comportamentos e tarefas desempenhadas por cada um dos sexos. Desde que há registo, os homens estão normalmente mais ligados às tarefas realizadas fora do lar. Antigamente e nas sociedades mais antigas, a caça ou a guerra e nas sociedades mais modernas e atuais, o trabalho fora de casa, o «ganha pão». Desta forma e para fazerem face a estas tarefas, são atribuídas ao homem características como a firmeza, a competição ou a dureza. Por seu turno, à mulher sempre estiveram mais ligadas as atividades que têm lugar dentro de casa ou que envolvem lidar com os mais frágeis ou com os mais pequenos. As mulheres são normalmente vistas como sendo mais carinhosas e generosas que os homens, assim como mais atentas ao ambiente dentro das suas próprias famílias.

No estudo da IBM levado a cabo por Hofstede, a avaliação desta dimensão foi feita novamente tendo por base a questão do estudo da IBM relacionada com as condições de trabalho ideais. Através das respostas a estas questões, Hofstede concluiu que existiam escolhas que revelavam características masculinas e escolhas que revelavam características femininas. Esta foi também a única dimensão de todas aquelas estudadas pelo autor na qual

as respostas masculinas eram maioritariamente diferentes das respostas femininas. A remuneração, o ser reconhecido, a possibilidade de ser promovido e o sentir-se desafiado foram as condições de trabalho ideais escolhidas pela maioria dos homens, mas também pela maioria das mulheres dos países ditos masculinos. Por outro lado, a hierarquia, a cooperação, a zona onde se vive e a segurança do emprego foram as características elencadas pela maioria das mulheres, mas também por número superior à média de homens dos países ditos femininos. Assim sendo, o autor definiu as sociedades tipicamente masculinas como sendo aquelas em que os papéis entre homem e mulher são claramente diferenciados (o homem é responsável pelo sucesso material e pela sua carreira enquanto a mulher deve preocupar-se com o meio que a envolve e com o bem estar dos outros), caracterizando por outro lado as sociedades femininas como sendo aquelas onde os papéis sociais do género são semelhantes para homens e mulheres. Desta forma, foi então calculado um Índice do grau de Masculinidade para os países que compunham o estudo da IBM, sendo os valores mais perto de 0 indicativos de um país mais feminino enquanto os valores mais perto de 100 revelam características de um país mais masculino. Através da divisão dos resultados segundo o sexo, Hofstede conclui que « [...] os valores dos homens e das mulheres tornam-se mais “masculinos” à medida que subimos no índice de masculinidade do país [...]. Nos países mais femininos, [...] não existem diferenças entre os resultados dos homens e das mulheres.» (*ibidem*: 103). Para este índice, a distribuição dos países e a sua classificação como masculino ou feminino não está relacionada nem com o nível de desenvolvimento do mesmo, nem com outras características como a latitude ou a posição geográfica. A tabela do Índice para o grau de Masculinidade é liderada pelo Japão (95), pela Áustria (79) e pela Venezuela (73). Do outro lado da escala encontram-se os Países Baixos (14), a Noruega (8) e a Suécia (5). Mais uma vez, equacionando as implicações desta dimensão no local de trabalho é importante referir que as sociedades mais femininas são caracterizadas por serem sociedades que privilegiam o consenso e o entendimento, a negociação com vista a chegar a um compromisso. São sociedades mais modestas e solidárias onde o outro é olhado como sendo um igual e onde a humanização do trabalho se faz através da possibilidade de mais contactos sociais. Nas sociedades femininas, as chefias guiam-se pela procura do consenso, tentando sempre seguir a sua intuição e não só factos concretos. Por outro lado, as sociedades tendencialmente masculinas preferem valores como a ambição ou a competição, onde o importante são os

resultados atingidos e a possível compensação monetária que poderá advir disso mesmo. O tipo de chefia é mais agressivo, sendo as decisões tomadas com base em resultados concretos.

A quarta dimensão apresentada por Hofstede foi denominada de **Índice do Controlo da Incerteza (ICI)**. O ICI relaciona-se com a forma como são encaradas as situações que causam incerteza. Ao contrário do medo, uma situação que causa incerteza é aquela que provoca ansiedade sem um objeto concreto. Afere o grau de inquietude face a situações desconhecidas. Segundo Hofstede, esta dimensão é transversal a qualquer sociedade, estando presente tanto nas sociedades mais modernas como naquelas mais primitivas. Todas elas possuem as suas incertezas e ansiedades. A necessidade de previsibilidade é uma consequência dos países com um maior ICI, por isso as leis, as regras, a tecnologia ou mesmo a religião funcionam, muitas vezes, como forma de assegurar um comportamento mais provável e uma série de normas que funcionam como redutoras de incerteza. O que caracteriza este índice é também o facto de o sentimento de incerteza ser algo partilhado entre todos os membros de uma sociedade fazendo com que na generalidade e devido à *programação mental* de cada país, os alemães sejam um povo considerado mais ansioso que os britânicos.

Mais uma vez, para calcular os valores relativos a esta dimensão, Hofstede organizou os vários países numa escala na qual os países com maior ICI apresentavam valores mais próximos de 100 do que os países com menor Índice de Controlo Incerteza. Para este Índice, tanto Portugal como a Alemanha apresentam valores acima dos 50. A análise dos resultados permite ver que os países de cultura latina e balcânica possuem pontuações elevadas de ICI; os países germânicos possuem valores relativamente elevados. Sendo os países anglo-saxónicos e os países escandinavos, aqueles que apresentam resultados mais baixos.

Ao nível do local de trabalho, os países de elevado ICI onde se encontra Portugal por exemplo são países com uma aversão pela ambiguidade o que faz com que tenham culturas organizacionais com mais leis formais e informais, um maior controlo e mais regulamentos internos de forma a deixar o menor possível ao acaso e a diminuir a incerteza que se possa sentir no contexto de uma empresa. Tal como refere o autor, a existência de muitos regulamentos, regras e normas faz com que haja pouco espaço para a exceção ou para



situações que não vão 100% ao encontro daquilo descrito na norma. É frequente assistir-se a comportamentos e absurdos e pouco flexíveis pois por vezes é extremamente difícil aplicar uma determinada norma para situações que não se enquadram na mesma obrigatoriamente. O que acaba por acontecer é muitas vezes existirem regulamentos e leis que são completamente ineficazes e difíceis de pôr em prática. A existência deste tipo de regras, apesar de não funcionar operacionalmente, funciona como uma espécie de placebo, pois satisfazem a necessidade emocional e contribuem para uma redução da incerteza. Por outro lado, nos países onde o ICI é mais baixo, existem menos normas. Contudo, as normas que existem servem para guiar a vida em comum. Veja-se o exemplo da Inglaterra que não possui uma Constituição oficial ou os Estados Unidos da América que possuem uma *Bill of Rights* com apenas 10 artigos. Os países com um menor ICI são também mais permeáveis à inovação e a comportamentos que fujam da norma, daquilo que está estabelecido.

Por fim, a última dimensão que Hofstede integrou no seu estudo, depois dos contributos preciosos de M.H Bond relaciona-se com o **Orientação a Longo Prazo** que caracteriza as sociedades culturais asiáticas e chinesas por oposição à **Orientação a Curto Prazo**, típica das sociedades ocidentais. Esta dimensão só foi mais tarde acrescentada ao estudo pois é uma dimensão que «[...] pode atribuir-se aos enviesamentos culturais na mente dos investigadores [...]» (*ibidem*: 30). M.H. Bond, um canadiano a viver há muito tempo no Oriente, decidiu estudar as dimensões culturais a partir de um questionário construído por investigadores orientais, neste caso de nacionalidade chinesa. Com a construção e aplicação deste questionário, Bond descobriu que a cultura tem uma influência total nos próprios investigadores que estão mentalmente programados segundo a sua cultura de origem, baseando-se nela para construir as suas metodologias e investigações.

A teoria de Hofstede foi bem recebida ao início pois deu uma oportunidade aos gestores interculturais e aos investigadores de conseguir quantificar dimensões. Isto é, a partir das correlações e das escalas que Hofstede criou, foi possível comparar dois países relativamente a uma dimensão específica e a partir dessa informação adaptar expectativas, modos de agir e de interiorizar uma outra cultura.

Contudo, à medida que a sua investigação foi chegando aos meios académicos, muitas foram as críticas que foram surgindo. Em primeiro lugar, pode dizer-se que a organização

dos dados por país foi um dos motivos imediatos de discórdia, no sentido em que nem sempre um país espelha a multiplicidade de culturas que o constituem. Veja-se o caso da Bélgica ou da Índia por exemplo. No primeiro caso é de referir as diferenças que existem entre os habitantes da zona da Flandres, norte da Bélgica e os Valões, habitantes da zona Sul do país. No caso da Índia é importante mencionar as diferenças culturais ao nível da constituição das várias castas e/ou etnias ou das várias religiões praticadas no país que influenciam claramente o paradigma cultural do indivíduo. Assim sendo, alguns autores acusam Hofstede de «[...] um certo determinismo cultural nacional.» (Finuras, 2010: 178). Já dentro de outro campo e segundo Finuras, outros autores tentam desvalorizar a investigação levada a cabo por Hofstede pois, na sua opinião, Hofstede tenta quantificar e medir, dimensões que são imensuráveis. As maiores críticas vão, no entanto, ao encontro da falta de representatividade da amostra escolhida por Hofstede. Segundo Finuras, vários autores como é o caso de Banai (1982), Triandis (1982) ou Robinson (1983) referem que o número de pessoas que Hofstede entrevistou por país seriam insuficientes para ter uma amostra coesa e representativa. Adicionalmente, segundo o que Finuras menciona, outros autores, como por exemplo Leach (1994) ou novamente Triandis (1994) são também contra a bipolaridade das dimensões de Hofstede referindo que um indivíduo a título pessoal e individual consegue muitas vezes ter tanto comportamentos individualistas como coletivistas dependendo da situação.

Independentemente das críticas apontadas ao estudo levado a cabo por Hofstede é importante voltar a mencionar que as sociedades funcionam como um todo e não somente como uma soma dos indivíduos que delas fazem parte. Contudo, desde os anos 80, o mundo sofreu mudanças que podem ter comprometido alguns dos resultados apresentados. Novos países surgiram, a Alemanha deixou de estar dividida em dois regimes, e o mundo conheceu a Internet que como grande meio de difusão do século XXI veio também homogeneizar algumas práticas e hábitos a nível mundial. Todavia, apesar destas mudanças é importante referir, tal como o faz Hofstede que há aspetos culturais que apesar de grandes mudanças contextuais, tendem a manter-se. Só precisam de uma atualização. «[...] as dimensões culturais tratam e são *construções humanas*. Embora as mesmas se baseiem em fenómenos objetivamente existentes, não são o fenómeno em si mesmo. [...] Trata-se sim de *modos de descrever* as culturas das sociedades humanas e assim devem ser entendidos.» (Finuras, 2010: 186)

## 2.4 A contribuição de outros autores

Após a investigação de Hofstede, vários autores sugeriram os seus próprios modelos de dimensões culturais. Segundo Finuras, é importante destacar, Trompenaars e Charles H. Turner que nos anos 80 após entrevistarem cerca de 60.000 diretores de 100 países sobre as suas crenças e valores, elaboraram um modelo com sete dimensões culturais. As sete dimensões de Trompenaars podem agrupar-se em três grupos distintos:

1. Relacionamento com as pessoas: agrupa as dimensões Universalismo vs. Particularismo; Individualismo vs. Coletivismo; Neutral vs. Emocional; Específico vs. Difuso e Conquista vs. Atribuição de *status*.
2. Relação com o tempo: contém a dimensão Tempo sequencial vs. Tempo Sincrónico
3. Relação com o ambiente ou natureza: contém a dimensão Domínio vs. Submissão à natureza.

Segundo Finuras, este modelo de Trompenaars gerou «[...] grandes debates públicos por vezes intelectualmente violentos.» (Finuras, 2010:95) entre Hofstede e Trompenaars pois Hofstede considerava que as sete dimensões apresentadas por Trompenaars eram «[...] estatisticamente reduzíveis a um número sensivelmente mais pequeno, duas ou três talvez pois acabam por sobrepor-se ou fazer aquilo que em estatística se chama *overlapping*.» (*ibidem*). Através de uma breve análise das dimensões apresentadas anteriormente, é possível perceber que em certa medida, o modelo apresentado por Trompenaars é uma mistura do modelo de Edward T. Hall com o modelo de Hofstede dos quais falamos anteriormente.

Tal como já foi dito anteriormente, a par com Trompenaars, a partir dos anos 80, vários autores sugeriram outras teorias de dimensões culturais que tinham como objetivo colmatar as falhas ou complementar a teoria de Hofstede, entre eles temos também a investigação levada a cabo por Shalom Schwartz que apresenta nos anos 90 a sua teoria geral dos valores humanos básicos, os contributos de M. Minkov com o seu modelo tridimensional ou a teoria desenvolvida por Richard Gesteland no final do século XX que « [...] apresenta um modelo essencialmente pragmático muito guiado pelas abordagens “daquilo que fazer e não fazer”». (*ibidem*: 132).

## 2.5 A abordagem de Robert House e o projeto GLOBE

Ainda, e no seguimento das teorias posteriores à de Geert Hofstede, é importante referir o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) que em meados do século XX foi levado a cabo por Robert House da Wharton School of Management e que segundo Finuras tinha como objetivo «[...] conseguir descrever e compreender as consequências das variáveis culturais tanto nos processos organizacionais quanto nas formas de liderança e a eficácia dos mesmos.» (*ibidem*: 137). O projeto foi conduzido por cerca de 170 especialistas que estudaram 62 países, cerca de 825 organizações, num total de 17.000 diretores analisados. Este estudo foi originalmente baseado nas dimensões culturais de Hofstede. Contudo, ao contrário das cinco dimensões de Hofstede, no final da investigação, os autores do GLOBE tinham concluído que a seu ver existiriam nove dimensões culturais, a saber:

- Evitamento da Incerteza

- Distância ao poder

- Coletivismo Institucional: que «[R]epresenta o grau ou medida em que a ação, a distribuição e a recompensa coletiva de recursos é maior ou menor.» (*ibidem*: 140)

- Coletivismo do Endo-Grupo: que «[R]epresenta o grau ou medida em que os membros de uma sociedade tendem a orientar-se para os pequenos grupos (diretos) de pertença (imediata), como a família, círculos de amigos próximos e empresas [...]» ( *idibem*: 141)

- Igualitarismo Sexual: que «[R]epresenta o grau ou medida em que os indivíduos numa sociedade preferem minimizar a discriminação sexual e a consequente diferenciação entre género. (*ibidem*: 141). Esta dimensão conta com características e aspetos pertencentes à dimensão Masculinidade vs. Feminilidade de Hofstede.

- Assertividade: que mede o grau de afirmação, competição e confrontação dos indivíduos de determinada sociedade e que no outro extremo é contra balanceada pela modéstia, harmonia e entreajuda. Também esta dimensão é inspirada na dimensão Masculinidade vs Feminilidade de Hofstede.

- Orientação para o futuro: Baseada na quinta dimensão de Hofstede, Orientação Longo Prazo, afere em que medida os membros de uma determinada cultura adotam comportamentos focados no futuro ou se por outro lado procuram a satisfação imediata
- Orientação para o desempenho: Esta dimensão, também referida na Masculinidade de Hofstede, avalia de que forma os membros de uma sociedade valorizam e estimulam os indivíduos que são bem-sucedidos e que progridem nas suas vidas profissionais e pessoais.
- Orientação Humana: Mais uma vez parte da Masculinidade vs. Feminilidade de Hofstede, representa o grau em que os membros de uma determinada cultura conseguem reconhecer o altruísmo ou a generosidade.

Através desta breve explicação de algumas dimensões é possível observar que é difícil garantir a autonomia de certas dimensões no sentido em que estão altamente correlacionadas e que, por isso, é difícil conseguir vê-las como dimensões independentes. Tendem a ser facetas de uma mesma dimensão. Além disto, este estudo foi também contestado pois o projeto GLOBE nunca publicou nem cedeu o questionário que foi utilizado para chegar a estas dimensões nem colocou à disposição de outros investigadores os resultados obtidos para cada pergunta, por país.

## **2.6 As *Core Cultural Dimensions* de Steers, Nardon & Sanchez-Runde**

As *Core Cultural Dimensions* sugeridas por Steers, Nardon e Sanchez- Runde surgem no seguimento da dificuldade de conseguir encontrar o modelo de dimensões culturais perfeito. Como foi visto nos subcapítulos anteriores, vários autores sugeriram modelos que tornassem possível medir a cultura. No quadro 2.3 é possível ver as várias dimensões sugeridas pelos autores que foram apresentados nos subcapítulos anteriores.

Para Steers, Nardon e Sanchez-Runde, os vários modelos apresentados tiveram duas principais vantagens. Em primeiro lugar permitiram delinear um conjunto de variáveis e dimensões amplas que permitem uma melhor comparação entre culturas. Em segundo lugar, alguns modelos apresentam dimensões que são medidas através de resultados numéricos, o que permite classificar e comparar de uma forma mais objetiva as várias culturas.

**Quadro 2.3 – Modelos de Dimensões Culturais**

<b>Modelos de Dimensões Culturais</b>	
<b>Kluckhohn e Strodtbeck</b>	Natureza Humana, Relacionamento entre as pessoas, Relacionamento com a Natureza e ambiente, Atividade; Tempo; Espaço
<b>Edward T. Hall</b>	Monocronismo <i>versus</i> Policronismo; Referência ao Contexto <i>versus</i> Conteúdo da Mensagem
<b>Geert Hofstede</b>	Índice de Distância Hierárquica, Índice do Grau de Individualismo, Índice do Grau de Masculinidade, Índice do Controlo de Incerteza, Índice de Orientação a Longo Prazo
<b>Fons Trompenaars</b>	Universalismo <i>versus</i> Particularismo, Individualismo <i>versus</i> Coletivismo, Neutral <i>versus</i> Emocional, Específico <i>versus</i> Difuso, Conquista <i>versus</i> Atribuição de Status, Tempo Sequencial <i>versus</i> Tempo Sincrónico, Domínio <i>versus</i> Submissão à Natureza.
<b>Shalom Schwartz</b>	Auto direção, Estímulo, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência, Universalismo
<b>M. Minkov</b>	Exclusivismo <i>versus</i> Universalismo, Indulgência <i>versus</i> Restrição, Monumentalismo <i>versus</i> Auto- Apagamento
<b>Richard Gesteland</b>	Cultura de ênfase nos negócios <i>versus</i> Cultura de ênfase nas relações, Culturas Informais <i>versus</i> Culturas Formais, Tempo rígido <i>versus</i> Tempo Flexível, Culturas Expressivas <i>versus</i> Culturas Reservadas
<b>GLOBE</b>	Evitamento da Incerteza, Distância ao Poder, Coletivismo Institucional, Coletivismo do Endo-Grupo, Igualitarismo Sexual, Assertividade, Orientação para o futuro, Orientação para o desempenho, Orientação Humana

Por outro lado, esta multiplicidade de modelos também tornou perceptível a dificuldade que existe em tentar balizar, definir ou medir dimensões relacionadas com a cultura e com a

vida em sociedade. É também necessário referir que «[...] these models frequently focus on different aspects of societal beliefs, norms, and values, and, as such, convergence across the models is therefore limited.» (Steers, Nardon & Sanchez- Runde, 2010: 79)

A multiplicidade de modelos faz com que também seja difícil perceber, do ponto de vista prático de um gestor, por exemplo qual o modelo mais útil para a sua situação intercultural específica. Desta forma, mesmo apresentando uma convergência difícil e utilizando muitas vezes aspetos diferentes das normas e comportamentos sociais, os modelos de dimensões culturais são muito úteis nos ambientes interculturais. Todavia, segundo Steers, Nardon e Sanchez-Runde devem ser considerados «[...] as only the beginning of a more detailed study.» (*ibidem*: 80) De qualquer das formas, todos juntos, e de uma forma geral, os modelos de dimensões culturais, tomados como um todo, complementam-se e chamam à atenção para variados pormenores das culturas nacionais. Reforçam a sua utilidade enquanto ferramenta para um melhor entendimento do ambiente cultural mundial. Basicamente, cada modelo foi juntando melhorias ao modelo anterior.

Tendo isto em consideração, Steers, Nardon e Sanchez- Runde repararam que de entre os vários modelos elaborados até à data se destacam cinco dimensões que denominam de *Core Cultural Dimensions*. Segundo os autores, estas dimensões culturais nucleares estão relacionadas com cinco questões fundamentais da vida em sociedade e num paradigma de gestão global e intercultural. Para Steers, Nardon e Sanchez-Runde, as cinco *Core Cultural Dimensions* respondem às seguintes perguntas:

1. Como está o poder distribuído na sociedade? Será esta distribuição baseada em conceitos como a hierarquia e igualitarismo?
2. Qual é o principal bloco da sociedade: os indivíduos ou os grupos?
3. Num nível social, como é que as pessoas veem a sua relação com o seu ambiente circundante, isto é, têm como objetivo dominar esse mesmo ambiente ou preferem viver em harmonia com o mesmo?
4. Como é que as pessoas de uma determinada sociedade organizam o seu tempo de forma a desempenharem as suas tarefas diárias ligadas ao trabalho e as outras tarefas relacionadas com a sua vida pessoal?
5. De que forma é que os membros de uma determinada sociedade tentam reduzir as incertezas e controlar o comportamento dos seus membros?

Através destas perguntas é fácil perceber que as dimensões nucleares que os autores apresentam estão relacionadas com a **distribuição do poder** (hierárquico ou igualitário), com as **relações sociais** (individualistas ou coletivistas), com a **relação com o ambiente** (orientada para a dominação ou para a harmonização), com os **padrões de tempo e trabalho** (tempo monocrónico ou policrónico) e com a **incerteza e controlo social** (baseado em regras ou em relações). Segundo os autores, «[T]aken together, these dimensions help build a broad-based portrait of how management and business practices in one culture differ from those in another.» (*ibidem*: 81) Além disso, e também de acordo com os autores, as dimensões culturais devem ser avaliadas e comparadas de uma forma relativa no sentido em que a posição de um determinado país nestas escalas é relativa. Dão o exemplo da dimensão hierarquia/igualdade referindo que todos os países fazem uso de hierarquias, mas que uns fazem mais que outros e que, por isso, a sua posição na escala é relativa. É sempre feita em comparação entre os vários países, não podendo os resultados ser interpretados de uma forma absoluta. Tal como todos os outros modelos apresentados, as cinco *Core Cultural Dimensions* permitem-nos ter uma visão geral das tendências gerais de cada país para assim ser possível comparar realidades e ajustar expectativas.

Segundo os autores, estas cinco *Core Cultural Dimensions*, para além de serem aquelas que mais se observam nos vários modelos culturais apresentados pelos vários autores, são também aquelas que mais influência têm no que respeita às semelhanças e diferenças que mais poderão influenciar as formas de trabalhar e fazer negócio globalmente. De forma a perceber como classificar cada país para cada uma destas dimensões nucleares, os autores desenvolveram características mais distintivas para cada uma das dimensões. No quadro 2.4 é possível ver algumas das características comuns a cada uma das dimensões.

**Quadro 2.4 – As *Core Cultural Dimensions* (Steers, Nardon & Sanchez-Runde)**

Distribuição do poder	Hierárquica	Igualitária
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralizada.</li> <li>- Crença de que o poder deve ser distribuído hierarquicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralizada.</li> <li>- Crença de que o poder deve ser distribuído de forma igual.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acredita-se também que o poder pode ser atribuído ou herdado, e que as instituições detêm a autoridade.</li> <li>- Ênfase na organização vertical e no processo de decisão autocrático e centralizado.</li> <li>- Ênfase em quem tem a posição de liderança.</li> <li>- Aceitação da autoridade, relutância em desafiar/questionar a autoridade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acredita-se também no poder partilhado ou eleito e que as pessoas detêm a autoridade.</li> <li>- Ênfase na organização horizontal e no processo de decisão que deve ser participante e descentralizado.</li> <li>- Ênfase naquele que é mais qualificado.</li> <li>- Rejeição do ceticismo ou autoridade, vontade de desafiar a autoridade.</li> </ul>
<b>Relações Sociais</b>	<b>Individualista</b>	<b>Coletivista</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrada nas pessoas.</li> <li>- Crença de que as pessoas alcançam a sua identidade através das suas realizações individuais.</li> <li>- Concentração em atingir objetivos individuais.</li> <li>- As sanções reforçam a independência e a responsabilidade pessoal.</li> <li>- Acordos baseados no contrato.</li> <li>- Tendência para uma comunicação pobre em contexto (direta e franca) e processo de decisão individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrada no grupo.</li> <li>- Crença de que as pessoas alcançam a sua identidade através da pertença a um grupo.</li> <li>- Preferência por preservar a harmonia social sobre os direitos individuais.</li> <li>- Concentração em atingir objetivos de grupo.</li> <li>- As sanções reforçam a conformidade às normas do grupo.</li> <li>- Acordos baseados na relação.</li> <li>- Tendência para uma comunicação rica em contexto (subtil, indireta) e num processo de decisão em grupo ou participativo.</li> </ul>
<b>Relação com o ambiente</b>	<b>Orientada para a dominação</b>	<b>Orientada para a harmonia</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominação da natureza.</li> <li>- Concentração em mudar ou controlar a ambiente natural e social de uma pessoa.</li> <li>- Realização mais valorizada que relações.</li> <li>- Ênfase na competição, na busca dos objetivos pessoais ou de grupo.</li> <li>- Aceita inquestionavelmente a mudança e a inovação.</li> <li>- Ênfase nas posses materiais como símbolos de sucesso.</li> <li>- Ênfase numa abordagem assertiva, proactiva e «masculina».</li> <li>- Preferência por recompensas baseadas na performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustamento com a natureza.</li> <li>- Concentração em viver em harmonia com a natureza e em ajustar ao ambiente natural e social de alguém.</li> <li>- Relações são mais valorizadas que as realizações.</li> <li>- Ênfase no progresso social, qualidade de vida e no bem-estar dos outros.</li> <li>- Defesa das tradições. Ceticismo em relação à mudança.</li> <li>- Ênfase na economia, harmonia e modéstia. Ênfase numa abordagem passiva, reativa e «feminina».</li> <li>Preferência por recompensas baseadas na antiguidade e anos de serviço.</li> </ul>
<b>Padrões de tempo e trabalho</b>	<b>Monocrónico</b>	<b>Policrónico</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linear.</li> <li>- Atenção sequencial a tarefas individuais.</li> <li>- Abordagem linear ao trabalho, planeamento e implementação.</li> <li>- Conceito de tempo preciso e pontual.</li> <li>- Concentração na tarefa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não-linear.</li> <li>- Atenção simultânea a várias tarefas.</li> <li>- Abordagem interativa ao trabalho, planeamento e implementação.</li> <li>- Conceito de tempo flexível, menos importância dada à pontualidade.</li> <li>- Concentração nas pessoas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso com o trabalho e com a organização onde se trabalha.</li> <li>- Separação da vida profissional da vida pessoal.</li> <li>- A abordagem ao trabalho é focada e impaciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromisso para com as pessoas e relações humanas.</li> <li>-Integração do trabalho e da vida pessoal.</li> <li>-A abordagem ao trabalho é pouco focada e paciente/perseverante.</li> </ul>
<b>Incerteza e controlo social</b>	<b>Baseado em regras</b>	<b>Baseado em relações</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universalista.</li> <li>-O comportamento individual deve ser altamente regulado por regras, leis, normas formais, procedimentos operativos estandardizados e normas sociais que são suportadas socialmente e são aplicadas de forma uniforme a todos.</li> <li>-Ênfase nos contratos legais e na manutenção de registos e dados.</li> <li>-Pouca tolerância ao incumprimento de regras.</li> <li>-Decisões normalmente baseadas em critérios objetivos (constrangimentos legais, dados, normas,...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Particularista.</li> <li>-Apesar das regras e leis serem importantes, necessitam, na maioria dos casos de alguma flexibilidade na sua aplicação ou de execução por alguém mais influente (pais, pares, superiores, governo) ou são aplicadas em circunstâncias únicas.</li> <li>-Ênfase nas relações interpessoais e na confiança.</li> <li>-Menor importância dada à manutenção de registos e dados.</li> <li>-Maior tolerância ao incumprimento de regras.</li> <li>-Decisões muitas vezes baseadas em critérios subjetivos (palpites ou relações pessoais).</li> </ul>

Baseado em: Steers, Nardon e Sanchez-Runde, 2013: 82

Ao contrário da maioria dos autores e mais principalmente de Hofstede, Steers, Nardon e Sanchez-Runde decidiram agrupar os países em *country clusters* pois consideraram ser a melhor forma de operacionalizar e comparar resultados. Este agrupamento reflete a

existência de dados antropológicos extensos que permitem uma melhor caracterização dos resultados por região. Assim sendo, os autores definiram nove *country clusters* sendo eles o *cluster* anglo- saxónico (composto por exemplo pela Austrália, Canada, Reino Unido, Estados Unidos da América), o *cluster* árabe (composto por exemplo pelo Dubai, Egito, Arábia Saudita), o *cluster* da Europa de Leste (composto por exemplo pela República Checa, Hungria ou Polónia), o *cluster* germânico (composto por exemplo pela Áustria e pela Alemanha), o *cluster* da América Latina (composto por exemplo pela Argentina, Costa Rica ou México), o *cluster* da Europa Latina (composto por exemplo por França, Itália ou Espanha), o *cluster* Nórdico (composto por exemplo pela Dinamarca, Noruega e Suécia) o *cluster* da África Subsariana (composto por exemplo pelo Gana, Quênia ou Nigéria) e por fim o *cluster* do Sudeste Asiático (composto por exemplo pela China, Japão, Coreia do Sul, Singapura, Tailândia). Algumas regiões do mundo não foram contempladas no estudo devido à falta de dados. Através do agrupamento de países em *clusters*, os autores conseguiram aferir as tendências centrais de relacionamento entre as várias *Core Cultural Dimensions*. No quadro 2.5 é possível ver quais os resultados centrais a que os investigadores chegaram depois de estudarem os vários países.

Como já foi referido várias vezes ao longo deste trabalho, apesar de as diferenças entre dimensões culturais estudadas/agrupadas por país ou ainda mais por *cluster* serem de extrema utilidade no que respeita às tendências gerais das mesmas, é importante referir que em nenhum caso devem as especificidades de um determinado país ou região ser desconsideradas para um estudo de dimensões culturais. A organização por *clusters* torna-se mais útil no sentido em que permite a conceção de um quadro mais geral de dimensões. Por outro lado, é sempre preferível adaptar cada situação ao contexto específico da mesma. É também importante referir que tendo em conta que as dimensões culturais são algo subjetivo e que partem de um comportamento coletivo e das tendências comportamentais de uma determinada sociedade, é necessário ter em conta que determinados indivíduos podem utilizar diferentes estratégias para lidar e reagir a desafios idênticos.

Através da análise da tabela apresentada, é possível concluir que a maioria dos *clusters* apresenta resultados moderados para as duas faces de cada dimensão. É também possível concluir que os *clusters* que se encontram geograficamente perto têm tendência a ter resultados semelhantes.

**Quadro 2.5 – As tendências principais das *Core Cultural Dimensions***

<i>Country Clusters</i>	Distribuição do poder	Relações sociais	Relação com o ambiente	Padrões de trabalho e tempo	Incerteza e controlo social
Anglo-Saxónico	Moderadamente igualitário	Fortemente Individualista	Fortemente orientado para a dominação	Fortemente monocrónico	Moderadamente baseado em regras
Árabe	Fortemente hierárquico	Fortemente coletivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Fortemente policrónico	Fortemente baseado em relações
Europa de Leste	Moderadamente hierárquico	Moderadamente coletivista	Moderadamente orientado para a dominação	Moderadamente monocrónico	Moderadamente baseado em relações
Sudeste Asiático	Fortemente hierárquico	Fortemente coletivista	Fortemente orientado para a harmonia	Moderadamente monocrónico	Fortemente baseado em relações
Germânico	Moderadamente igualitário	Moderadamente individualista	Moderadamente orientado para a dominação	Moderadamente monocrónico	Fortemente baseado em regras
América Latina	Moderadamente hierárquico	Moderadamente coletivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Fortemente policrónico	Fortemente baseado em relações
Europa Latina	Moderadamente hierárquico	Moderadamente coletivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Moderadamente policrónico	Fortemente baseado em relações
Nórdico	Fortemente igualitário	Moderadamente individualista	Moderadamente orientado para a harmonia	Moderadamente monocrónico	Fortemente baseado em regras
África Subsariana	Moderadamente hierárquico	Fortemente coletivista	Fortemente orientado para a harmonia	Moderadamente policrónico	Fortemente baseado em relações

Baseado em: Steers, Nardon e Sanchez-Runde, 2013: 84

Quer isto dizer, que muitas vezes as diferenças culturais fundamentais extravasam o domínio nacional e são comuns a todos os habitantes de uma determinada área do planeta que, devido á sua proximidade, influenciam o contacto social.

Depois da introdução deste modelo das *Core Cultural Dimensions* sugerido por Steers, Nardon e Sanchez-Runde que encontra a sua génese em todos os outros modelos desenvolvidos até à data, fica no ar a questão: qual é o papel das diferenças culturais nos negócios internacionais?

Segundo os autores, há duas posições distintas relativamente a esta questão. Por um lado, existem aqueles que acreditam que a cultura tem influência pois o que funciona numa parte do mundo, quase de certeza não funcionará noutro lugar. Defendem que muitas destas diferenças se devem unicamente às diferenças culturais. Por outro lado, existem aqueles que não acreditam na influência da cultura, considerando que as pessoas são individualmente diferentes e que por isso não existe nenhuma norma social que faça dois portugueses agirem da mesma forma, por exemplo. Argumentam também que a variação de comportamentos explicável pela cultura é muito pequena, sendo as principais causas dessa variação explicáveis por outros fatores como é o caso das diferenças legais, políticas ou tecnológicas. Esta última posição é difícil de conseguir encaixar num mundo global, no sentido em que desde os anos 60 que a pesquisa académica sugere precisamente o contrário, tendo já provado que a cultura interessa para o entendimento intercultural e para o sucesso dos negócios internacionais, apesar de não ser o único fator plausível para explicar as diferenças de comportamento entre colegas de culturas diferentes.

Assim sendo, apesar de os modelos de dimensões culturais funcionarem como um bom ponto de partida para uma melhor interpretação das várias culturas num ambiente multicultural, é também importante dizer que por outro lado podem impedir-nos de ver a totalidade das diferenças e semelhanças no sentido em que definem à partida um conjunto de parâmetros que podem induzir em erro a perceção da realidade.

Desta forma, quando se pensa em cultura é necessário perceber o que a define, o que faz e de que forma influencia a nossa própria maneira de pensar. Só assim é possível conseguir perceber de uma forma mais objetiva as possíveis diferenças entre várias culturas. Assim sendo, e para terminar, é necessário perceber que existem certas complexidades e

contradições que tornam o estudo das diferenças culturais, um objeto instável e por isso com algum grau de dificuldade de estudo que apesar de poder ser mitigado pela existência dos vários modelos de dimensões culturais, tem muitas especificidades. Steers, Nardon e Sanchez-Runde apresentam assim cinco complexidades e contradições. Em primeiro lugar é necessário ter em conta que as culturas são algo estável mas que muda ao longo do tempo, quer isto dizer que alguns aspetos de uma cultura se mantêm estáveis mas que há outros aspetos que inevitavelmente mudam e se encontram em constante fluxo de transformação. Em segundo lugar, é importante referir que as culturas apesar de funcionarem como algo homogéneo permitem a existência de individualidade. Uma cultura constitui-se de aspetos partilhados que são encontrados com relativa frequência dentro de um mesmo grupo. Assim sendo, apesar de a Alemanha ser um país tendencialmente individualista, é possível encontrar alemães coletivistas, por exemplo. Em terceiro lugar, as culturas são muitas vezes classificadas em categorias gerais que negligenciam diferenças subtis mas importantes. As dimensões culturais podem muitas vezes fazer-nos esquecer deste pormenor no sentido em que condicionam a nossa perceção de uma outra cultura. Em quarto lugar, é importante referir que as culturas podem explicar comportamentos mas não podem prevêê-los. Todas as culturas têm os seus elementos de fragmentação o que quer dizer que mesmo que uma cultura seja fortemente masculina ou neste caso dominadora, não possam existir por exemplo mulheres a ocupar posições de chefia. Por último, é também necessário mencionar que as culturas representam um todo unificado mas que também são compostas por múltiplas subculturas que se encontram muitas vezes em conflito. A maioria das culturas nacionais é composta por múltiplas subculturas nas quais as pessoas se integram. Estas subculturas que se podem relacionar com níveis educacionais diferentes, diferentes religiões ou diferenças regionais enriquecem o conceito de cultura e não podem ser ignoradas, «[...] making the study of cultural differences even more problematic.» (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013: 93)

Como já foi referido várias vezes ao longo do relatório, «[C]ulture and institutional environments go hand in hand [...]» (*ibidem*: 94). Assim sendo, a próxima parte do presente relatório focar-se-á na aplicação das *Core Cultural Dimensions* desenvolvidas por Steers, Nardon e Sanchez-Runde a um contexto empresarial específico, neste caso à sucursal do Volkswagen Bank em Portugal. Como também já foi mencionado várias vezes anteriormente, apesar de as dimensões culturais apenas nos darem uma visão geral das

principais diferenças que poderão ser sentidas em ambientes multiculturais, funcionam como um bom ponto de partida para perceber quais as principais disparidades entre ambientes multiculturais distintos, neste caso numa empresa multinacional de origem alemã a operar em Lisboa, Portugal.



### **Parte III – As dimensões culturais e a sua influência na cultura organizacional: o estudo de caso do Volkswagen Bank em Portugal**

Como foi referido ao longo do capítulo anterior, a cultura tem um impacto imediato na forma como o trabalho é encarado e vivido numa organização. As dimensões culturais podem ajudar a perceber qual é então a influência de alguns padrões culturais na forma de trabalhar. Num ambiente multicultural quanto melhor forem conhecidas algumas características culturais, mais fácil e acessível se torna a convivência não só para os membros das várias culturas mas também para os profissionais em posições de gestão que passam a compreender melhor de que forma os comportamentos culturais podem influenciar formas de trabalhar.

#### **1. Caracterização da empresa e funções**

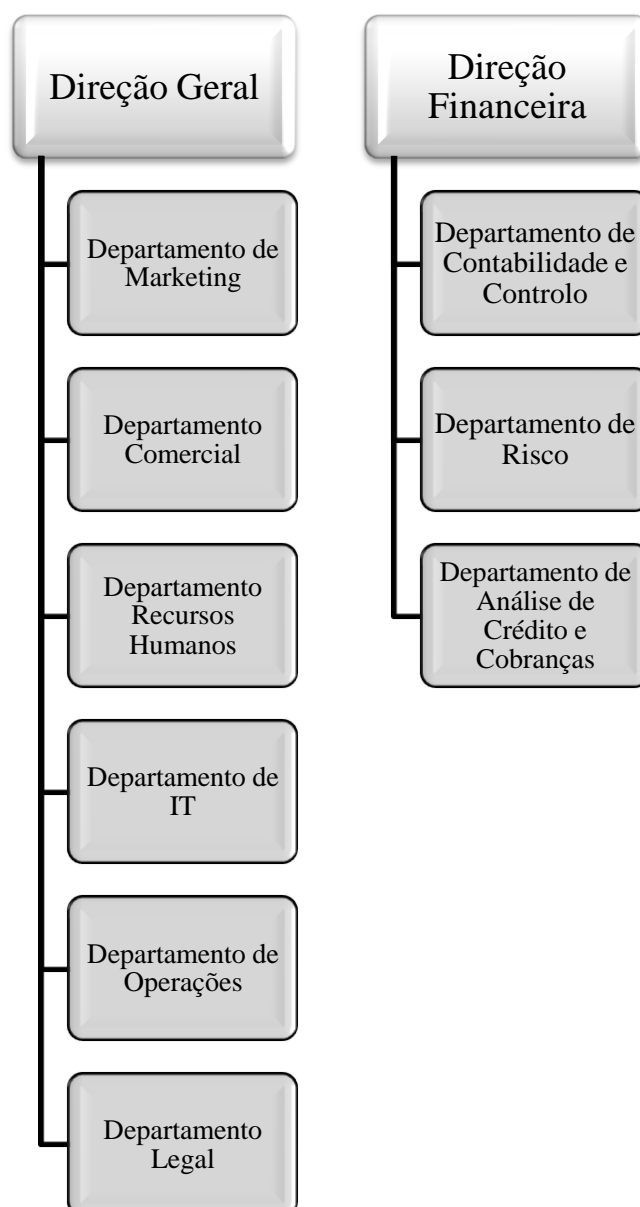
Como é mencionado no título do presente relatório, este foi desenvolvido no âmbito de um estágio realizado na sucursal portuguesa do Volkswagen Bank GmbH com a duração de cinco meses, entre Janeiro e Junho de 2013. O Volkswagen Bank GmbH dedica-se ao apoio financeiro das marcas do grupo Volkswagen, isto é, desenvolve produtos e soluções de financiamento, seguros e serviços que têm como objetivo potenciar as vendas do grupo Volkswagen. É a divisão financeira do grupo Volkswagen com sede em Braunschweig na Alemanha. Neste momento é a maior cativa no mercado de financiamento na Europa e é responsável pela coordenação das atividades financeiras do grupo Volkswagen em todo o mundo. A sucursal portuguesa do Volkswagen Bank GmbH deu início à sua atividade em Fevereiro de 2012 no negócio de *wholesale*, isto é financiamento ao concessionário: viaturas de *stock*, *demos*, carros de cortesia entre outros. Em Abril de 2012, o Volkswagen Bank desenvolve também uma linha de produtos de seguros e mais tarde, em Novembro, dá oficialmente início à sua atividade de retalho, dirigida ao cliente final.

É ainda importante referir que a nível organizacional, funcionando sob a égide do Volkswagen Bank GmbH internacional, a sucursal portuguesa foi criada à semelhança de todas as outras sucursais. Quer isto dizer que a par das normas, *guidelines* e regras de funcionamento é composta por um *staff* internacional que conta com indivíduos de várias nacionalidades, nomeadamente alemã, holandesa e espanhola. Desta forma e por esta

razão, o Volkswagen Bank funciona como um ambiente organizacional multicultural, perfeito para perceber dinâmicas entre pessoas, ambientes e culturas.

O Volkswagen Bank está essencialmente dividido em duas áreas principais que posteriormente se subdividem em departamentos. Na figura 3.1 é possível ver a estrutura do Volkswagen Bank em Portugal.

**Figura 3.1 – Organigrama Volkswagen Bank**



Integrada no departamento de Marketing, as minhas funções enquanto estagiária abrangeram várias atividades, o que me permitiu aplicar e desenvolver competências tanto

na minha área de formação base, a comunicação organizacional, como também na área relacionada com os meus estudos de mestrado, as línguas estrangeiras aplicadas. Resumidamente, as minhas funções eram as seguintes: contacto com agências de publicidade e comunicação, auxílio à elaboração de materiais para campanhas, orçamentação e controlo de campanhas e eventos, apoio à organização de eventos, produção de materiais de comunicação escritos, atualização dos *sites* das marcas, comunicação interna, entre outras.

## **2. Justificação e aplicabilidade do tema**

Tal como foi referido anteriormente, o estágio no Volkswagen Bank surgiu no âmbito da conclusão do mestrado em Línguas Estrangeiras Aplicadas, na vertente de *Business and Languages*. Apesar da maioria das atividades desempenhadas em contexto de estágio estarem mais relacionadas com a minha formação base em comunicação, o ambiente organizacional onde me encontrava inserida permitia explorar temáticas relacionadas com a ligação entre negócios e línguas. Assim sendo, e ao longo do desenrolar do meu período de estágio, fui concluindo que gostaria de aprofundar os meus conhecimentos na área das dimensões culturais, percebendo de que modo estas influenciam o ambiente de trabalho numa empresa multinacional, onde várias nacionalidades se entrecruzam, como é o caso do Volkswagen Bank em Portugal. Tinha também como objetivo perceber de que forma essas dimensões culturais dariam forma à cultura organizacional da empresa. Desta maneira, e depois de algumas leituras iniciais, conclui que gostaria de aplicar as dimensões culturais de Hofstede à realidade intercultural do Volkswagen Bank e daí extrair conclusões relativamente à posição do Volkswagen Bank e dos seus colaboradores relativamente a dimensões como a Distância ao Poder ou o Controlo da Incerteza. Contudo, à medida que fui avançando nas leituras e depois de ler o livro de Hofstede *Culturas e Organizações* percebi que alguns resultados avançados pelo autor já estavam um pouco datados no sentido em que os seus dados foram recolhidos nos anos 70 e analisados e publicados no início dos anos 80. Desde há trinta anos para cá, o mundo sofreu grandes mudanças e assistiu a desenvolvimentos tecnológicos que vieram alterar a forma de se fazer negócio, que provocaram alterações na importância e distribuição da liderança e que foram fulcrais na redefinição do papel da comunicação e mesmo na organização física do local de trabalho. Apesar destes fatores, a importância das dimensões culturais e a sua influência na

vivência quotidiana do trabalho continuava a ser um tema que me interessava. Desta forma, e depois de ter lido o contributo de outros autores que com base nos estudos de Hofstede foram acrescentando ou descartando dimensões, encontrei nas minhas leituras as *Core Cultural Dimensions* sugeridas por Steers, Nardon e Sanchez-Runde, numa obra bem mais atual, com data de 2013 e que condensa em cinco dimensões nucleares os contributos de cada autor que também eu achava mais relevante. Decidi então utilizar as *Core Cultural Dimensions* e empregar as suas escalas e grelhas de análise aplicadas à realidade organizacional onde me encontrava inserida, tendo em vista perceber qual o alinhamento das várias dimensões culturais, numa empresa multinacional e intercultural como é o caso do Volkswagen Bank.

### **3. Metodologia de análise**

De forma a recolher os dados que me permitiam analisar a realidade organizacional e subsequentemente a sua organização em variáveis de investigação, foram utilizados dois métodos complementares. A escolha destes métodos recaiu no tipo de investigação levada a cabo no âmbito deste relatório de estágio. O objetivo era em primeiro lugar conseguir caracterizar o Volkswagen Bank no que diz respeito às suas dimensões culturais dominantes. Assim sendo, o importante seria obter respostas qualitativas e pessoais, recolhidas em contextos informais de observação e conversação. Desta forma, e porque os métodos de análise devem ser sempre adaptados ao tipo de dados e informação que se pretende investigar, foram utilizados como metodologia de análise a observação participante complementada com a realização de cinco entrevistas.

O primeiro método foi a observação participante. A observação participante é uma metodologia de investigação que pressupõe a presença e integração do investigador numa comunidade de forma a observar os comportamentos dessa mesma comunidade. O objetivo da observação participante é «[...] compreender as pessoas e as suas atividades no contexto da ação.» (Correia, 2009: 31).

Carlos Nogueira Fino (2003) defende que a observação participante é o método por excelência a utilizar quando se pretende estudar o comportamento das pessoas no seu contexto habitual e quando os dados são recolhidos através de diversas fontes sendo que a observação e as conversas informais se afiguram como sendo as mais importantes. Refere

também que quando a recolha de dados não é estruturada, isto é, quando não possui um plano à partida e quando se estuda um grupo restrito de pessoas e quando a análise de dados envolve uma interpretação qualitativa e interpretativa, a observação participante é também a escolha metodológica a considerar. A observação participante tem também várias fases. Caracteriza-se por «[...] uma fase mais descritiva no início, em que o investigador procura obter uma perspetiva geral dos aspetos sociais, das interações e do que acontece em campo [...]» (Correia, 2009: 32) à qual se seguem momentos mais focalizados onde, com base nos dados anteriores, o investigador já tem uma melhor ideia daquilo que pretende recolher. Desta forma, o investigador posiciona-se como o principal instrumento de investigação pois não só observa na primeira pessoa o ambiente que o rodeia, mas está também exposto aos contextos e atitudes informais que são a base do seu trabalho. No caso do Volkswagen Bank, esta metodologia revelou-se bastante útil no sentido em que estando integrada numa equipa de trabalho, era vista pelos meus colegas como parte do grupo, não como alguém estranho à empresa que tinha como objetivo analisar o que se passaria lá dentro. Assim sendo, o meu contacto com conversas, contextos e relações informais foi bastante fácil e consegui desde o início recolher informações importantes para a minha pesquisa.

A outra metodologia utilizada foi a entrevista. A par com a observação participante, senti necessidade de aprofundar e perceber na primeira pessoa algumas coisas que tinha sentido aquando das observações participantes. O objetivo da elaboração de entrevistas não era ter um guião igual e aplica-lo a vários entrevistados. O objetivo era tentar perceber de que forma pessoas de nacionalidades diferentes e também com posições distintas dentro da empresa percebiam e viviam algumas questões relacionadas com o papel do líder, das equipas ou das tarefas que desempenhavam no Volkswagen Bank. As entrevistas foram todas semiestruturadas, isto é, existia um guião predefinido mas todas as perguntas eram de resposta aberta. Além disso, a conversa com os entrevistados podia suscitar outras questões que não faziam parte do guião mas que se poderiam revelar interessantes para a posterior recolha e análise de dados.

Como já foi referido anteriormente, foram realizadas cinco entrevistas com guiões diferentes, adaptados a quem pretendia entrevistar<sup>3</sup>.

A primeira pessoa que entrevistei foi Luís Schunk, o *CEO* do Volkswagen Bank em Portugal. Luís Schunk é cidadão alemão e está ligado ao Volkswagen Bank há algum tempo tendo anteriormente trabalhado noutras sucursais do mundo um pouco por toda a Europa. A sua entrevista tinha como objetivo perceber os principais desafios que se põem ao lidar com equipas multiculturais e de que forma perceciona a forma de trabalhar no Volkswagen Bank em Portugal quando comparada com a forma de trabalhar do seu país de origem. Terá também como objetivo compreender, do ponto de vista do diretor geral, como se aplicam em Portugal as normas e diretivas traçadas pelo grupo alemão, nomeadamente se é necessário fazer alterações para que se apliquem à realidade portuguesa ou se o grupo pretende uma aplicação uniforme das mesmas independentemente da sua pertinência em Portugal. Também ao nível de liderança será importante perceber qual a especificidade de gerir equipas em Portugal. Será também relevante conhecer quais os comportamentos e formas de trabalhar que considerou distintos entre Portugal e os outros países onde trabalhou previamente.

A segunda pessoa que entrevistei foi João Rias que ocupa a posição de *Head of Marketing* no Volkswagen Bank, ao qual reportei diretamente enquanto estagiária no departamento de Marketing. Entrevistá-lo tinha como objetivo, em primeiro lugar, perceber de que forma perceciona os valores que pautam o funcionamento/organização do Volkswagen Bank em Portugal e posteriormente comparar as suas respostas com as pesquisas teóricas levadas a cabo na área das dimensões culturais. Em segundo lugar, tinha também como objetivo perceber se o interlocutor denota diferenças significativas entre os valores/atividade organizacional que pautam a atividade do Volkswagen Bank em Portugal em comparação com a mesma atividade no país da casa mãe, a Alemanha. Por ocupar uma posição de gestão e por isso ser também responsável pela implementação da estratégia global do grupo (WIR2018) na sucursal portuguesa, João Rias desloca-se com alguma frequência à Alemanha, nomeadamente a Braunschweig, onde reúne com outros diretores de Marketing de outras subsidiárias ou onde tem reuniões nas quais são discutidos os fundamentos da gestão organizacional.

---

<sup>3</sup> Os guiões das entrevistas e as respetivas transcrições podem ser encontrados em anexo (anexo I, II, III, IV e V)

Em terceiro lugar e porque procurava um contraponto para a entrevista realizada com João Rias, decidi entrevistar Alf Gleissner, um colega de nacionalidade alemã que tal como João Rias ocupa uma função de gestão no Volkswagen Bank, sendo de momento *Head of IT Coordination and Organization*. Alf Gleissner faz parte dos colaboradores expatriados que muitas vezes fazem comissões em diversas subsidiárias que a *Volkswagen Financial Services* tem na Europa e no Mundo. Para a entrevista em questão, o objetivo era perceber de que forma é vivida a cultura organizacional do Volkswagen Bank em Portugal por um cidadão cujos valores de partida enquanto indivíduo não são os valores associados à cultura portuguesa mas sim aqueles associados à cultura alemã, neste caso. A entrevista será constituída por duas partes: a primeira parte será idêntica à entrevista feita a João Rias. Basicamente estará relacionada com a forma como o entrevistado perceciona a cultura organizacional do Volkswagen Portugal. A segunda parte será dirigida especialmente para as diferenças que o entrevistado encontra entre a sua cultura de origem e consequentemente o tipo de cultura organizacional do seu país e aquilo que encontra no Volkswagen Bank em Portugal e de uma forma mais geral nos valores dos portugueses e na forma como os transpõem para o mundo do trabalho.

A quarta entrevista que realizei foi a Carina Flack, uma colega proveniente da Alemanha que se juntou ao Volkswagen Bank em Portugal em Fevereiro de 2013 por um período de estágio de um ano. Depois de ter feito o seu primeiro estágio na sede da Volkswagen Financial Services, em Braunschweig na Alemanha de onde é originalmente, Carina Flack integrou um programa de estágio oferecido pelo Volkswagen Bank aos seus jovens quadros que lhes dá a oportunidade de passarem um ano numa outra sucursal do banco integrados num departamento relacionado com a sua área de formação. O objetivo da entrevista era perceber em primeira mão as principais diferenças que a Carina encontrou entre o modo de trabalhar alemão e o modo de trabalhar português assim como que diferenças culturais se fazem notar na forma de trabalhar dos portugueses.

Por fim, a última entrevista foi realizada a Nuno Oliveira. Nuno Oliveira é o *Head of Human Resources* do Volkswagen Bank em Portugal. Entrevistá-lo tinha três objetivos distintos: em primeiro lugar perceber melhor o que é o *FS Pulse* e de que forma espelha a cultura organizacional do Volkswagen Bank em Portugal. O *FS Pulse* é um inquérito realizado aos colaboradores de todas as sucursais Volkswagen Bank em todo o mundo que

tem como objetivo aferir a motivação e satisfação profissional dos colaboradores. O ano passado (2012), a sucursal portuguesa do Volkswagen Bank registou os melhores resultados mundiais. Em segundo lugar, a entrevista tinha também como objetivo perceber qual a importância da definição de uma estratégia internacional para a manutenção de uma cultura organizacional coesa. Por último, era também interessante tentar compreender quais os desafios que uma equipa multinacional põe à Gestão de Recursos Humanos.

Como já foi referido anteriormente, estas entrevistas serviram para aprofundar e para ouvir na primeira pessoa alguns pontos nos quais tinha reparado durante a observação participante. Depois das observações participantes e das entrevistas, decidi também que deveria comparar aquilo que recolhi com alguma literatura que já tivesse sido escrita acerca dos ambientes de trabalho alemães e portugueses. Assim sendo resolvi recorrer à obra de John Mole que já foi referida na Parte II do presente trabalho, denominada *Mind your Manners – Managing Business Cultures in Europe*, um trabalho já um pouco datado (1995) mas que apresenta descrições vastas acerca de algumas características dos ambientes de trabalho Europeus e que também tive em consideração para a minha análise.

#### **4. As Core Cultural Dimensions no Volkswagen Bank**

Como foi referido na segunda parte do presente relatório de estágio, as dimensões culturais permitem perceber melhor alguns pressupostos culturais com o objetivo de tentar compreender e objetivar comportamentos levados a cabo em ambientes multiculturais. Estas dimensões culturais, através das caracterizações gerais de alguns comportamentos, possibilitam também estabelecer diferenças entre várias culturas e de que forma podem essas diferenças ter impacto no ambiente e na forma de trabalhar. Como também já foi mencionado anteriormente, as multinacionais são uma espécie de caso híbrido no sentido em que para além da cultura nacional do país onde estão inseridas, trazem consigo as obrigatoriedades organizacionais do país de origem e muitas vezes são também ambientes onde várias culturas se entrecruzam acabando também por criar uma cultura organizacional muito própria.

É possível afirmar que a maioria dos *clusters* estudados regista comportamentos moderados no que às várias dimensões culturais diz respeito, isto é não existem *clusters* totalmente individualistas ou igualitários e a maioria dos países analisados encontra-se



numa posição intermédia, o que pode dificultar a sua caracterização. Contudo, mesmo as posições intermédias podem espelhar comportamentos diferentes e também isso é importante para o estudo que se pretende desenvolver ao longo desta parte.

No caso particular do Volkswagen Bank, é importante dizer que vários fatores contribuíram também para a caracterização e para os resultados relativos à aplicação das *Core Cultural Dimensions*. Em primeiro lugar é importante referir a longevidade da empresa. Como já foi dito anteriormente, o Volkswagen Bank em Portugal abriu as suas portas em 2011, começando a operar em 2012. É uma empresa muito nova, o que pode ter impacto na motivação dos colaboradores por exemplo. Além disso, apesar de ser uma multinacional, estando integrada num grupo maior e tendo contactos muito regulares com a sede na Alemanha, a sucursal do Volkswagen Bank em Portugal conta com aproximadamente 45 colaboradores, o que a torna uma sucursal pequena quando comparada com outras empresas do grupo como a brasileira ou a indiana, por exemplo. A dimensão da empresa poderá também influenciar certos aspetos relacionados com a importância e cumprimento das hierarquias.

Independentemente destes fatores, o importante é referir que apesar da cultura nacional ter bastante influência nos modos de trabalhar, estes também são influenciados por outros fatores. No caso das empresas multinacionais, as normas e a forma de trabalhar provenientes da casa mãe, a par com a presença de uma equipa multicultural tem também influência na forma como o trabalho e as tarefas são encaradas.

De forma a tornar a análise mais sistemática, cada uma das *Core Cultural Dimensions* vai ser analisada individualmente compilando dados recolhidos através não só dos autores principais das CCD mas também através de *inputs* de John Mole, complementados pela observação participante e frases-chave recolhidas das entrevistas.

#### **4.1 Distribuição do poder**

Como já foi referido anteriormente, uma das CCD apresentadas por Steers, Nardon e Sanchez-Runde é a distribuição do poder. Esta dimensão relaciona-se com a forma como o poder e a autoridade estão distribuídos e são encarados numa determinada sociedade. Esta dimensão tem influência no comportamento dentro de uma organização e nos seus modos de trabalhar pois a maneira como o poder é encarado por uma determinada cultura

influencia também a forma como no geral se perpetuam as relações de poder dentro dos ambientes organizacionais.

Desta forma, segundo os autores das *Core Cultural Dimensions*, o *cluster* da Europa Latina, onde se insere Portugal caracteriza-se por ser uma sociedade moderadamente hierárquica, o que quer dizer que crê que o poder deve ser distribuído hierarquicamente, resultando muitas vezes em empresas organizadas verticalmente, onde o processo de decisão é muitas vezes centralizado. A autoridade é por isso aceite facilmente. Também John Mole em 1995 afirmava que em Portugal «Organisations are based on a vertical personal hierarchy rather than a systematic division of responsibility under strong control from the top.» (Mole, 1995: 143) Apesar de o país já ter evoluído também em termos organizacionais desde 1995, a verdade é que as empresas familiares mais tradicionais ainda funcionam muito desta forma valorizando as chefias e poucas vezes questionando o que é decidido por elas.

Por outro lado, segundo as *Core Cultural Dimensions*, a Alemanha que ocupa o *cluster* Germânico apresenta-se como sendo moderadamente igualitária, estando assim do lado oposto da sociedade portuguesa. Segundo os autores, uma sociedade moderadamente igualitária é aquela onde há um maior entendimento de que o poder deve ser distribuído equitativamente e que as organizações apesar de alguma liderança devem aproximar-se de estruturas horizontais. Contudo, contrariamente a Steers, Nardon e Sanchez-Runde, a Alemanha descrita por John Mole caracteriza-se como contando com organizações organizadas de uma forma vincadamente vertical, onde os superiores não devem ser questionados. «Superiors expect to be obeyed and in return are expected to provide unequivocal direction.» (*ibidem*: 34). Tendo em conta que os resultados apresentados por John Mole remontam a 1995, é possível que o ambiente organizacional alemão tenha sofrido mudanças drásticas desde a queda do muro de Berlim em 1989 e, desde então se tenha aproximado dos outros países germânicos seguindo uma tendência para a adoção de modelos dos países nórdicos.

No que respeita à distribuição de poder dentro do Volkswagen Bank, através das observações participantes e também das entrevistas, é possível afirmar que é uma empresa onde a relação com o poder é francamente aberta e onde as hierarquias existem com uma função organizativa. É possível assim afirmar que de acordo com o estudo das *Core*

*Cultural Dimensions*, o Volkswagen Bank se aproxima mais da sua matriz germânica, isto é, caracteriza-se por ser uma empresa moderadamente igualitária onde o poder se encontra mais descentralizado e onde há uma relação aberta entre subordinados e chefias, resultando numa organização mais horizontal da empresa.

Durante o meu período de permanência no Volkswagen Bank, foi-me possível verificar diversas situações que corroboram este ponto. Em primeiro lugar é importante referir a forma como o espaço está organizado. Apesar da maioria dos diretores ter gabinetes próprios, é de referir que alguns diretores trabalham no *open space* em conjunto com a sua equipa, o que aproxima claramente o diretor dos seus subordinados e permite que desenvolvam as tarefas com maior proximidade. Por outro lado, mesmo os diretores que contam com gabinete próprio têm, na maioria das vezes, a porta do seu gabinete aberta para que qualquer pessoa na empresa, quer seja da sua equipa ou de outra equipa, possa entrar, perguntar qualquer questão ou pedir ajuda. Outro fator que contribui para esta distribuição de poder mais igualitária que se faz sentir no Volkswagen Bank está também relacionado com a forma como o diretor geral, Luís Schunk, se mostra sempre recetivo ao contacto com qualquer colaborador da empresa e que até ele próprio tem na maioria das vezes a sua porta aberta de forma a potenciar o contato entre ele e os colaboradores. Por fim, é também de destacar a forma de tratamento dos colaboradores dentro da empresa. A maioria das pessoas, independentemente do cargo que ocupa, trata-se pelo nome próprio e utiliza o “tu” dispensando títulos e/ou formas mais cerimoniais de tratamento.

Como foi referido anteriormente, a par com as observações participantes foram também feitas entrevistas. Acerca das perguntas relacionadas com a distribuição do poder, também os vários entrevistados concordaram que no Volkswagen Bank a distribuição e distância ao poder se caracteriza mais como sendo igualitária do que hierárquica. Nuno Oliveira, *Head of HR* no Volkswagen Bank, quando questionado acerca de como perceciona o ambiente de trabalho e as relações entre chefias e subordinados dentro do Volkswagen Bank refere o seguinte: «[...] não temos aqui, de alguma forma, hierarquias que sejam muito vincadas, aquele diretor típico de porta fechada que tens de tratar por doutor *xpto*, não, a maior parte das pessoas aqui trata-se por “tu”». Refere também que o tipo de organização hierárquica do Volkswagen Bank em Portugal é consequência de o facto de a empresa ter começado como uma *start-up* e que por isso o tipo de pessoas que foram escolhidas aquando do

recrutamento deveriam ser pessoas «[...] com um conhecimento técnico forte, com conhecimentos do mercado, mas que fossem também humildes, simples, operacionais [...]» Acrescenta ainda que apesar da fase *start-up* estar no seu fim, atualmente o processo de recrutamento é ainda pautado pela escolha de pessoas que mantenham «[...] características como o grau de operacionalidade e a humildade [...] e também algum grau de informalidade, algum grau de descontração [...]. ». A propósito deste tema, Luís Schunk, CEO do Volkswagen Bank em Portugal refere que quando realizou o curso de gestão intercultural antes de vir para Portugal lhe foi dito que Portugal era um país orientado para hierarquias fortes. Desde logo se apercebeu que este tipo de liderança não se coadunava com o contexto de *start-up* e que por isso optou por um estilo de liderança diferente, referindo que o mais importante é não criar uma grande distância entre «[...] the culture of the employees and the culture you as a company somehow represent.», neste caso o grupo Volkswagen que «[...] generally is a rather not high power oriented organization.» Esta sensação de hierarquias menos estruturadas e formais é comum a toda a organização, ocupando os colaboradores um papel importante. «[...] there's a lot of involvement of employees, participation of employees. So in another word, it's a more democratic type of entrepreneurial organization than maybe other organizations.». Quando questionado acerca do “segredo” para liderar uma organização como a sucursal portuguesa do Volkswagen Bank, Luís Schunk responde:

«[...] I think that the big secret is: embracing what the culture you are going to expects from a leader and from leadership, trying to adopt that but without losing the corporate culture of Volkswagen, then taking everybody on a journey [...]»

Alf Gleissner, *Head of IT, Coordination & Organization* no Volkswagen Bank, quanto a este tópico refere que « [...] I never had the feeling to be talking to a manager here, or to an employee. I think it's a group of people with the same targets, aims, and they work altogether.» Acrescenta ainda que a comunicação «It's on the same height, on the same level; we talk without any constraints, without any discomfort» e reforça a importância do grupo mais do que os escalões referindo que «I think we work as a team, always and that whatever we reach it's a team effort and it's the success of the team.». Também João Rias, *Head of Marketing* do Volkswagen Bank refere este à vontade com as chefias, caracterizando a relação entre subordinados e chefias como sendo «[...] bastante aberta» e mencionando também que «Os gabinetes das chefias estão por norma de porta aberta»,

referindo ainda «Considero que há uma abertura grande por parte das chefias para ouvir o que as pessoas têm para dizer [...]». Por fim, Carina Flack, a mais recente colega alemã estagiária no departamento de crédito refere que a atmosfera de trabalho do Volkswagen Bank em Portugal é uma atmosfera familiar, mais leve «It's more on a friends' level». Quando questionada acerca do papel que o seu superior ocupa no departamento e de que forma faz notar a sua presença, Carina refere «You know that you can ask him [Miguel] everytime, he knows everything and he is helping a lot because everything is new, you have a lot of questions and you have a lot of contact with your manager». «Miguel is always saying that he is not the boss that we are a team and we are working together. [...] I don't have the feeling that he is the boss. He is more like one of us».

Através destes testemunhos, é possível perceber e justificar a classificação do Volkswagen Bank na dimensão cultural da distribuição do poder. Tendo em conta as características elencadas acima é possível concluir que no que a esta dimensão diz respeito, o Volkswagen Bank se aproxima mais dos resultados esperados de uma sociedade germânica do que dos resultados esperados de um país latino, sendo a distribuição do poder moderadamente igualitária.

## **4.2 Relações sociais**

A segunda dimensão apresentada por Steers, Nardon e Sanchez-Runde está relacionada com as relações sociais e de que forma se organiza fundamentalmente uma sociedade, se individualmente, se em grupo. Esta dimensão tem influência no comportamento organizacional de várias formas. As sociedades mais individualistas tendem a ser mais centradas nas pessoas, o que a nível organizacional significa que as pessoas são encaradas individualmente e que por isso os seus objetivos profissionais são delineados individualmente para que cada colaborador possa superar-se individualmente. Por outro lado, nas sociedades mais coletivistas, acredita-se que a identidade de um determinado indivíduo está relacionada com a pertença a um determinado grupo. Desta forma, a nível organizacional há uma maior organização dos recursos em equipas de trabalho e os objetivos são muitas vezes definidos por equipa em vez de o serem individualmente. Também o processo de decisão é mais participativo pois envolve a tomada de decisões em grupo ou equipa.

Segundo os autores, os países do *cluster* germânico são países moderadamente individualistas enquanto os países do *cluster* europeu latino são países moderadamente coletivistas. John Mole não faz nenhuma referência aos hábitos de organização social de ambos os países. Contudo, é possível perceber que ambos os países se encontram novamente em posições opostas no que às relações sociais diz respeito.

Através das minhas observações participantes e também com o recurso às entrevistas, é possível concluir que, no que às relações sociais diz respeito, o Volkswagen Bank em Portugal se aproxima dos resultados esperados para os países latinos da Europa, isto é, o Volkswagen Bank apresenta-se como sendo uma sociedade moderadamente coletivista. Quer isto dizer que é um ambiente onde o grupo tem um peso maior do que o indivíduo e onde os objetivos são na maioria dos casos definidos por departamento e não individualmente. Semanalmente cada departamento se reúne com o seu *manager* para decidir quais os objetivos para a semana seguinte e também para tentar coordenar as suas atividades com os restantes departamentos que possam estar envolvidos numa determinada tarefa. Além disso, as reuniões onde estão presentes vários departamentos são também frequentes. Frequentemente tinha lugar uma reunião que juntava o departamento de Marketing (no qual estava inserida) com o departamento Comercial de forma a ajustar estratégias e formas de trabalhar com vista a atingir objetivos comuns.

Aquando da sua entrevista, Alf Gleissner frisou exatamente este tópico, dizendo que « I think we work as a team, always and that whatever we reach it's a team effort and it's the success of the team.» Refere também o sentimento de pertença que sente como colaborador do Volkswagen Bank em Portugal referindo «I think that it's a very good feeling to be part of a successful team and when Volkswagen Bank decided to start here the business I was proud to become a member of this team.» Também Carina Flack, quando questionada acerca das diferentes formas de trabalhar entre Portugal e a Alemanha refere «Here you can go to everybody and speak to them. We work in one big team and that is different [than in Germany]».

A respeito desta dimensão, abordei também na entrevista com o *Head of Human Resources* do Volkswagen Bank, Nuno Oliveira, o *FS Pulse*. O *FS Pulse* é um questionário do grupo Volkswagen aplicado internacionalmente a todo o grupo, não só à Volkswagen Financial Services mas também às empresas relacionadas com a produção automóvel. É composto

normalmente por dez questões e basicamente afere a satisfação do colaborador com o seu trabalho e também com variáveis como o grau de colaboração interdepartamental e intra-departamental no seu escritório/fábrica. Além disso, avalia também o grau de reconhecimento do Volkswagen junto da família e amigos dos colaboradores e a satisfação individual com o trabalho desempenhado. Porém, também este questionário segue uma tendência mais coletivista do que individualista pois afere mais tópicos que se refletem no ambiente do grupo do que tópicos que têm influência ou que pretendem medir o ambiente e ambições individuais de cada colaborador. Assim sendo, as perguntas que estão relacionadas com o ambiente em grupo são sempre mais do que as perguntas relacionadas com cada colaborador como indivíduo. Segundo João Rias,

«Esta empresa olha mais para a *performance* coletiva do que para a *performance* individual. Eu acho que as pessoas devem ser avaliadas pelo seu trabalho em grupo mas também pelo seu trabalho individual, porque senão podemos ter um funcionário ou dois funcionários que trabalham muito bem mas se estiverem inseridos no meio de uma série de funcionários que trabalham muito mal, eles nunca vão ter hipótese de mostrar que são bons, porque o resultado da equipa sobrepõe-se sempre ao seu resultado individual.».

De qualquer das maneiras e independentemente do que expressam os resultados coletiva ou individualmente, é importante reforçar que seja qual seja a posição da sucursal portuguesa do Volkswagen Bank no que à dimensão das relações sociais diz respeito, no último *FS Pulse*, o Índice de Satisfação médio dos colaboradores foi de 86%, o melhor resultado do mundo *ex-aequo* com a China. Sobre este resultado, volta a referir Nuno Oliveira «As pessoas são realmente responsáveis sobre as suas funções, vestem muito a camisola e depois óbvio que existe o outro lado que é a recompensa por parte da empresa».

#### **4.3 Relação com o ambiente**

A terceira dimensão analisada pelos autores Steers, Nardon e Sanchez-Runde na investigação que levaram a cabo sobre as *Core Cultural Dimensions* mencionava uma dimensão denominada de relação com o ambiente. Esta dimensão avalia de que forma as pessoas veem a sua relação com o ambiente que as circunda. Se tentam dominá-lo ou se por outro lado tentam viver em harmonia com o mesmo. A nível organizacional, a dominação da natureza revela-se numa vontade de alterar ou controlar o ambiente natural e

social de alguém. São ambientes mais inovadores e dinâmicos onde a realização pessoal se sobrepõe às relações e a competição para a obtenção de melhores resultados é o mais importante. Os sinais exteriores de estatuto são comuns e os prémios de desempenho tendem a ser atribuídos com base no desempenho individual do colaborador. Por outro lado, uma organização orientada para a harmonia com o ambiente tende a ajustar-se ao ambiente natural e social que a rodeia, valorizando mais as relações interpessoais do que a realização individual. Por serem ambientes mais tradicionais são também mais avessos à mudança e inovação e os prémios de desempenho tendem a ser atribuídos tendo em conta a antiguidade de um colaborador.

Também nesta dimensão a Alemanha e Portugal apresentam resultados diferentes e opostos. Por um lado, os países do *cluster* germânico caracterizam-se por serem moderadamente orientados para a dominação do ambiente enquanto os países pertencentes ao *cluster* da Europa Latina se encontram no outro extremo, sendo moderadamente orientados para a harmonia com o ambiente circundante. Segundo John Mole, o ambiente organizacional germânico é caracterizado por alguma competitividade e ambição, o que é característico das sociedades que mais pendem para a dominação do ambiente. Além disso e como o próprio autor refere «It is shameful to be out of work and bankruptcy is a social and professional stigma. They [Germans] place a great deal of importance on individual success and its outward trappings.» (Mole, 1995: 38-39)

Através das observações participantes e das entrevistas que realizei, penso que mais uma vez, no que a esta dimensão diz respeito, o Volkswagen Bank se encontra mais perto dos resultados apresentados pelo *cluster* alemão do que da caracterização associada aos países latinos da Europa. Isto porque com as minhas observações foi possível concluir que o ambiente de trabalho do Volkswagen Bank tem tendências que o permitem caracterizar como moderadamente dominador do ambiente. Entre elas a importância do cumprimento de objetivos e da consequente avaliação de desempenho dos colaboradores. Anualmente, tal como é prática na maioria dos grandes grupos empresariais, tem lugar no Volkswagen Bank uma avaliação de desempenho feita a todos os colaboradores. Cada colaborador é avaliado pelo seu superior tendo em conta os objetivos estabelecidos no início do ano para o seu departamento e para a sua função. Dependendo da avaliação feita ao desempenho do departamento e do colaborador é atribuído ou não um prémio de desempenho que servirá



de motivação ou não para o ano seguinte e para a boa manutenção dos resultados obtidos no ano anterior. A par com a avaliação de desempenho são também definidos objetivos de grupo e individuais para cada um dos colaboradores que, ao longo do ano, são chamados várias vezes a conversar com o seu superior para que este esteja a par do cumprimento ou incumprimento dos objetivos estabelecidos previamente. Ainda acerca deste ponto, é importante referir que cada diretor tem também os seus próprios objetivos individuais e em grupo que são discutidos e atribuídos pelo seu superior, estando estes muito ligados aos objetivos dos seus subordinados. Outra situação que é relevante referir no que a este ponto diz respeito, relaciona-se com o acesso a possessões materiais como símbolo de realização pessoal. No Volkswagen Bank, todos os diretores de departamento e mesmo alguns colaboradores que têm de se deslocar mais frequentemente a locais fora do escritório ou que ocupam posições de destaque dentro das suas próprias equipas têm direito a regalias e símbolos exteriores que servem também como incentivo. Um gabinete privado, um automóvel ou telemóvel da empresa são apenas certas benesses que alguns colaboradores do Volkswagen Bank têm acesso, estando o acesso a estas vantagens normalmente reservado aos colaboradores com postos de maior relevância e importância para o banco. Quando confrontado com uma questão em que era pedida a sua opinião relativamente à legitimidade ou não de sinais visíveis de estatuto, João Rias responde

«[E]u acho que à medida que as pessoas vão progredindo na carreira devem ser remuneradas consoante a responsabilidade que têm. E a responsabilidade é proporcional ao cargo que se ocupa e deve ser proporcional ao dinheiro e ao retorno financeiro e retorno de outros bens que se têm.»

Por seu turno, e à revelia do que culturalmente seria exetável da parte de um colega alemão, Alf Gleissner quando confrontado com a pergunta relativa aos sinais exteriores de *status* responde «I think we are not working in a kinder garden here. So you mean bigger cars and whatever? No, I don't like these signs of status.»

Independentemente destas respostas contraditórias penso que a importância da realização pessoal e da perseguição de objetivos é algo que permite caracterizar o Volkswagen Bank como uma organização moderadamente dominadora do ambiente. É importante frisar a palavra “moderadamente” no sentido em que apesar de haver uma abordagem mais

assertiva e direta ao ambiente de trabalho, é também de referir a importância das relações pessoais no contexto de trabalho no Volkswagen Bank. A maioria dos colegas, para além de uma relação profissional tem também uma relação pessoal que permite o bom entrecruzamento entre os vários colaboradores e consequentemente as várias equipas. Além disso, a *performance* dos colaboradores não é o único motivo que conta para o seu reconhecimento. O seu bem-estar e a oportunidade de executar tarefas que os façam sentir realizados, assim como as boas condições de trabalho oferecidas pelo Volkswagen Bank, como a estabilidade do emprego ou a força económica do grupo assim como a remuneração e a possibilidade de progressão na carreira, são também pontos a ter em consideração para um bom ambiente de trabalho. Assim sendo é possível concluir que apesar do grupo Volkswagen veicular uma aproximação ao trabalho mais alinhada com a dominação do ambiente, os colaboradores conseguem encontrar um meio-termo no qual não sentem necessidade de competir entre si. A atitude de dominação do ambiente, uma atitude mais “masculina” segundo Hofstede, consegue mesmo assim existir em convivência com uma espécie de coexistência e entreajuda entre os vários colaboradores que apesar de trabalharem muitas horas e terem alguma dificuldade em disciplinar o equilíbrio entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional conseguem obter os resultados mais altos do mundo dentro do grupo Volkswagen, no que aos níveis de satisfação dizem respeito. Ainda a propósito desta dimensão é importante referir que quando inquiridos se consideravam que o mau desempenho de um profissional era razão suficiente para o despedir, tanto João Rias como Alf Gleissner foram perentórios em dizer que não. João Rias refere

«Eu considero que o mau desempenho de um profissional numa determinada função, por si só pode não ser o suficiente para o despedir, porque a pessoa pode estar desajustada na posição em que está. [...] Eu sou apologista que devemos dar uma oportunidade à pessoa, se ela tem um mau desempenho, perguntar-lhe porque é que está a ter um mau desempenho e se a pessoa disser que está numa área que não é a sua especialidade, nós devemos procurar pô-la dentro da área de especialidade.»

Por seu lado, Alf Gleissner refere o seguinte «[...] performance is a thing that can be developed. You can teach the guys, you can train them, but a good reason to

fire somebody is lack of loyalty, and honesty, then goodbye. But the rest, I think it's a things that can be developed.»

#### **4.4 Padrões de tempo e trabalho**

A dimensão relacionada com os padrões de tempo e trabalho afere a forma como uma determinada sociedade organiza o tempo que é despendido no trabalho e o tempo que é despendido noutras atividades que não a sua vida profissional. Esta dimensão afeta o ambiente organizacional de várias formas. A maneira como o tempo é encarado não só culturalmente mas também organizacionalmente altera automaticamente a forma como se organizam os padrões de trabalho. A pontualidade, o número de horas que se deve passar no escritório e a forma como o trabalho é encarado na vida pessoal de cada indivíduo é moldado em grande parte por esta dimensão. Os ambientes mais monocrónicos caracterizam-se por uma compreensão mais linear do tempo, onde as tarefas são desempenhadas sequencialmente e individualmente. Existe também um conceito mais preciso da noção de tempo e a pontualidade é respeitada. Há também uma separação clara entre vida profissional e vida pessoal. Por outro lado, nos ambientes mais polícronicos o tempo é encarado de forma não linear e por isso as tarefas são feitas muitas vezes simultaneamente com um planeamento e organização mais dinâmico e menos estruturado. O conceito de tempo é também mais flexível e por isso são ambientes também mais flexíveis no que à noção de pontualidade diz respeito. Por outro lado, a vida profissional e a vida pessoal estão interligadas e influenciam-se para lá das fronteiras do escritório.

Steers, Nardon e Sanchez-Runde classificam os países do *cluster* germânico como sendo países moderadamente monocrónicos. Por outro lado, e mais uma vez, os países do *cluster* da Europa Latina são caracterizados por serem moderadamente polícronicos. Também John Mole fala acerca da questão e escreve em concordância com as autoras que na Alemanha existe uma «[...] clear demarcation between private and business life» (Mole, 1995: 41). Além disso, Mole refere também que na Alemanha «[I]t is very importante to be punctual, which means on the dot. [...] It is also acceptable to leave work on time. There is a strong sense that the relationship between the company and the employee is contractual» (*ibidem*). Quanto a Portugal, Mole menciona que «[M]eetings, as with most appointments, are unlikely to start on time.» (*ibidem*, 1995: 143). Refere também que «[B]usiness and private life are intermingled. Evening meetings and telephone calls at home are common

and often necessary to compensate for missed appointments during the day» (*ibidem*: 1995: 145).

Depois do meu tempo como estagiária no Volkswagen Bank, é-me possível classificar esta organização como sendo tendencialmente policrónica no sentido em que a forma de trabalhar não é linear, o que quer dizer que na maioria das vezes cada colaborador está focado em duas atividades ou assuntos simultaneamente. O conceito de tempo é flexível. Não há horário de trabalho estipulado estando à consideração de cada colaborador gerir o seu tempo de maneira razoável, desde que o trabalho apresentado vá ao encontro daquilo que se tinha proposto inicialmente. Outra característica que também se coaduna com esta dimensão é a integração da vida profissional e da vida pessoal. A maioria dos colaboradores trabalha mais de 40 horas semanais, chegando ao escritório bem cedo, almoçando rapidamente e muitas vezes ficando no escritório até por volta das 19h, 19:30h, chegando, por vezes a levar trabalho do escritório para fazer em casa estando sempre disponíveis para responder a *emails* ou atender chamadas relacionadas com assuntos profissionais quando já estão na sua esfera privada.

Relativamente a estas observações feitas por mim, também Alf Gleissner e Carina Flack referiram as diferenças que sentem entre trabalhar em Portugal e na Alemanha ou em outras subsidiárias do Volkswagen Bank na Europa. Alf Gleissner refere que em Portugal o que mais lhe agrada na sua profissão é «[...] the bandwidth of different tasks we have to conduct here [...] It's not a stupid work, it's not boring. Everyday is a new challenge and everything is new. There is no routine. [...] ». Da mesma forma, Carina Flack quando interrogada acerca da sua perceção de tempo e organização do trabalho no Volkswagen Bank refere que considera que os colegas portugueses «[...] spend so much time at work and they are [...] always available when they are on holidays.» Carina menciona também que quando comparados com os colegas alemães, os portugueses têm um horário de trabalho mais extenso e ficam mais horas no trabalho, ultrapassando a sua hora de saída, comportamento altamente improvável na Alemanha onde exceder o horário de trabalho significa que se é um profissional desorganizado que não conseguiu completar todas as suas tarefas. João Rias, quando inquirido acerca das principais diferenças que encontra entre o ambiente de trabalho em Portugal e o ambiente de trabalho que encontra na Alemanha quando se desloca até lá refere «[...] existe um respeito grande pela

pontualidade também e eu isso penso que é um bocadinho diferente daquilo que nós também estamos habituados aqui em Portugal.»

Como já foi referido anteriormente, todos os anos o Volkswagen Bank participa no inquérito mundial lançado pelo grupo Volkswagen, o *FS Pulse*. Uma das variáveis medidas pelo *FS Pulse* é o índice de satisfação médio dos colaboradores. É uma das únicas variáveis relacionadas com a perceção individual de cada colaborador. Segundo a entrevista feita a Nuno Oliveira, o índice de satisfação médio dos colaboradores do Volkswagen Bank em Portugal foi de 86%, o melhor resultado do mundo (*ex-aequo* com a China). A variável onde o Volkswagen Bank teve resultados mais baixos foi exatamente na variável referente ao balanço entre vida profissional e vida pessoal. Tendo em conta estes resultados, uma das áreas na qual o Volkswagen Bank pretende atingir melhores resultados é exatamente o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Na sua entrevista, Nuno Oliveira frisa também o conceito de *Top Team*, um conceito que faz parte da estratégia global do grupo *Volkswagen Financial Services* e que basicamente refere que o grupo tem como objetivo ter a melhor equipa de colaboradores do mundo. Para que isto aconteça é essencial ser o melhor empregador do mundo de forma a conseguir ter a *Top Team*, a melhor equipa do mundo. De forma a atingir esta meta, têm vindo a ser estudadas medidas que têm exatamente como objetivo promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Entre estas medidas, foi feita uma remodelação do escritório no sentido de operacionalizar a comunicação, isto é os departamentos que mais interagem entre si e que mais estão dependentes de outros departamentos encontram-se agora em *open spaces* ou em locais mais próximos dentro do próprio escritório, facilitando a troca de ideias e de informações relevantes para uma mais rápida e melhor progressão do trabalho.

#### **4.5 Incerteza e controlo social**

A última dimensão cultural nuclear sugerida por Steers, Nardon e Sanchez-Runde denomina-se de Incerteza e Controlo Social e está relacionada com a forma como as sociedades tentam reduzir a incerteza e controlar o comportamento social dos seus membros. As sociedades podem ser baseadas em regras ou baseadas em relações. As sociedades baseadas em regras caracterizam-se por terem um comportamento mais universalista, isto é, o comportamento individual deve ser controlado por regras, leis, procedimentos e políticas que são aplicados a todos os membros da mesma sociedade e que

são muitas vezes vinculadas através de contratos legais. Além disso, são ambientes que valorizam a manutenção de registos de forma a saber o que se passou anteriormente e como foram tomadas decisões prévias, por exemplo. No extremo oposto, encontram-se as sociedades baseadas em relações. Estas sociedades são mais particularistas, isto é, apesar de considerarem importantes as regras e as leis, consideram que existe alguma flexibilidade quanto à sua aplicação. Quer isto dizer que algumas regras podem ser ou não aplicadas a determinadas pessoas ou então, por outro lado a sua aplicação está condicionada à ação de uma pessoa superior ou mais influente. Porque cada caso é um caso, a manutenção de registos não é algo essencial.

Segundo os autores, também nesta dimensão Portugal e a Alemanha ocupam posições distintas. Por um lado os países do *cluster* germânico caracterizam-se por serem fortemente baseados em regras. Por outro lado, os países do *cluster* da Europa Latina caracterizam-se por serem moderadamente baseados em relações.

Também John Mole aborda estas diferenças referindo que a vida profissional alemã é muitas vezes demasiado regulada e que «[M]any German companies thrive on a massive amount of written communication, elaborating and confirming what has been discussed and agreed face to face.» (Mole, 1995: 37)

Tendo em conta a minha experiência no Volkswagen Bank em Portugal, é-me possível concluir que neste aspeto a organização se assemelha mais com os padrões germânicos, no sentido em que a classificaria como fortemente baseada em regras.

Acerca da existência ou não de demasiados regulamentos, regras e formas *standard* de trabalhar Luís Schunk refere que é a única maneira de conseguir gerir um grupo com a dimensão do grupo Volkswagen «[...] it's of course always difficult because if you manage a group of that size and that complexity, you need to establish some standards worldwide, otherwise you lose the possibility of managing half a million employees worldwide.» Por outro lado, menciona também que «[...] there is a trend, a certain inflation of standards, which comes with the desire of establishing comparability between the countries, in a way that for higher management level to have like a portfolio of countries with a certain level of indicators they can see, to be able to steer it.»

No Volkswagen Bank em Portugal tudo tem um procedimento, uma regra específica para ser feito ou uma ordem para ser executado. Por ser uma multinacional, a empresa conta também com um sem número de *guidelines* e manuais que pretendem nortear a forma de gerir a organização e a forma de fazer negócio com o objetivo final de atingir uma espécie de uniformização. Anualmente, uma equipa de auditores provenientes da *Volkswagen Financial Services* na Alemanha é responsável por levar a cabo uma auditoria à atividade da sucursal em Portugal.

Dentro desta regulamentação é também importante referir a existência de um Código de Conduta que é aplicável a todas as empresas do grupo Volkswagen e que estabelece os princípios do grupo. Dentro daquilo que são considerados os princípios básicos do grupo, este documento explicita em primeiro lugar a conduta geral de comportamento e os valores do grupo Volkswagen no que diz respeito à responsabilidade pela reputação do Grupo Volkswagen, ou ao acesso às oportunidades, por exemplo. Dedicar-se também a explicitar qual a posição do grupo Volkswagen relativamente ao combate à corrupção e ao conflito de interesses e à relação com outros parceiros de negócio. Cobre também áreas como o tratamento da informação, a segurança e saúde no trabalho, e a proteção do ambiente. O Código de Conduta do grupo Volkswagen foi em primeiro lugar apresentado pelo departamento Legal numa reunião com todos os colaboradores e foi posteriormente distribuído individualmente. Os colaboradores são encorajados a lê-lo e a aplicá-lo sempre que haja uma situação em que tal seja necessário.

Ainda a propósito da evitação da incerteza e do controlo social é importante referir que tecnologicamente, a maioria dos computadores estão bloqueados a *sites* que não sejam considerados fidedignos ou que permitam a interação com outros computadores. Além disso, têm também toda a espécie de entradas seja USB ou CDs bloqueadas de forma a não ser possível copiar, inserir ou retirar documentos do computador ou gravar ficheiros. Inserida na equipa de Marketing, lembro-me de uma situação relacionada com estes impedimentos tecnológicos, onde para gravar várias pastas em DVDs foi necessário enviar os DVDs para serem gravados na Alemanha pois não foram conseguidas as autorizações para conseguir gravar os DVDs em Portugal.

Também é dada uma grande relevância à necessidade de ter toda a informação claramente e corretamente arquivada assim como de ter por escrito, através de troca de *emails*, por

exemplo, qualquer informação ou pedido feito não só entre colegas mas também com outros parceiros ou fornecedores.

Relativamente a esta questão, João Rias e Alf Gleissner, expressaram opiniões semelhantes. Ambos consideram importante combater a ambiguidade e o acaso numa empresa multinacional contudo, também ambos consideram o grupo *Volkswagen Financial Services* um grupo muito regulamentado e que por vezes essas regulamentações podem não fazer sentido ou criar desafios interculturais no sentido em que a *standardização* de normas pode criar problemas que muitas vezes não são percebidos no sentido em que a transposição para a realidade local pode apresentar problemas ou outros desafios não tidos em consideração aquando da criação da norma na Alemanha.

Segundo João Rias, o grupo *Volkswagen Financial Services* é

«[...] claramente um grupo muito exigente neste aspeto, ou seja tem a tendência a passar tudo a escrito, a redigir normas e procedimentos escritos sempre que possível e portanto isso por um lado é bom [...] mas dificulta muitas vezes o trabalho porque há uma necessidade de atualização constante desses documentos e portanto cria algum trabalho adicional que por vezes pode não ser ou pode não ter o valor acrescentado que nós gostaríamos mas é o que é, as regras do grupo.»

Alf Gleissner vai ao encontro do que é dito por João Rias referindo que apesar de considerar os regulamentos uma importante forma de guiar e orientar toda a gente, considera também que « [...] we are controlled by the Headquarters in Germany and they try to apply a lot of rules and regulations. [...] And we are fighting against too many rules [...] »

Ainda sobre este tema, é também relevante realçar a importância da estratégia global da empresa (WIR2018) e o papel que cada país tem na veiculação e aplicação dessa estratégia a nível local e no estabelecimento de metas a nível nacional que vão ao encontro da aplicação da estratégia global. A estratégia global, além de ser um conjunto de objetivos que deverão ser cumpridos até 2018, funciona também como um mecanismo de redução de incerteza e aumento do controlo social pois impõe comportamentos e estabelece barreiras que vão contribuir para a uniformização de práticas e formas de trabalhar a curto-prazo.



Apesar de cada país aplicar e definir *KPIs* tendo em conta as suas realidades específicas, a estratégia global contribui também para uma vinculação mais forte com aquilo que a empresa considera serem os seus valores, objetivos e metas e impede que existam desvios àquilo que é tido como a estratégia global do grupo.

É assim importante reforçar, que apesar de a posição do grupo ser uma posição de alto controlo da incerteza e de por isso ser considerado um ambiente organizacional altamente baseado em regras, o ambiente organizacional da sucursal portuguesa, ainda que altamente regulamentado tem uma abordagem mais relaxada às normas e regulamentos exigidos pela casa mãe, tentando aplicar o mínimo de regulamentos possíveis que estejam em conformidade com aqueles pedidos internacionalmente mas que também deem algum espaço de manobra para que possam existir alguns ajustamentos feitos a nível local. Como refere Luís Schunk na sua entrevista «[...] if you are working in a country and you can explain your case in the Volkswagen Group, there's sufficient flexibility to adapt a guideline to your local specific needs.» Ainda a propósito desta abordagem mais relaxada às normas e regulamentos, é importante mencionar a existência da *Casual Friday* estabelecida tacitamente e que permite que à sexta-feira os colaboradores possam ir trabalhar com roupas mais casuais e descontraídas, deixando o tradicional fato ou gravata em casa.

## **5. Dimensões culturais e cultura organizacional: principais conclusões**

O interesse pelo estudo da cultura organizacional começou nos anos 70 e 80 quando alguns gestores e académicos compreenderam a «[...] importância dos fatores culturais nas práticas de gestão [...]» ( Ferreira, Neves & Caetano, 2001: 449). Segundo os autores anteriormente citados, é difícil conseguir ter uma definição coesa e una para o conceito de cultura organizacional. Assim sendo, os autores enumeram uma lista de ideias frequentemente referidas quando é apresentada uma definição de cultura organizacional. Basicamente é importante referir que quando se fala de cultura organizacional subentende-se que esta seja uma estrutura de referência comum e partilhada por diversas pessoas que trabalham numa mesma organização. É também algo construído no decorrer da atividade social e que, tal como a cultura nacional, é composta por várias camadas. Além disso, serve também como núcleo orientador de comportamentos entre pessoas a trabalhar na mesma organização e funciona como mais um aspeto identitário dessa mesma organização.

Acima de tudo, tem uma influência direta e indireta na forma de trabalhar e no desempenho de uma organização e é produto e parte constituinte da história de uma mesma organização.

Como já foi referido anteriormente e ao longo deste trabalho, a cultura nacional tem impacto naquilo que é globalmente a forma de trabalhar num determinado país. Isto é, as noções de poder, tempo, e a maneira como as pessoas se relacionam socialmente, por exemplo refletem-se na forma como os ambientes organizacionais estão geralmente organizados. Contudo, é importante referir que tal como menciona Luís Schunk na sua entrevista « [...] cultural differences between nations [...] are of course really stereotyped but it is the only way to empirically come to any type of conclusions, but within any given culture there are different characters [...] ». De qualquer forma, qualquer profissional que já tenha tido experiências multiculturais não hesita em dizer que a forma de trabalhar em Portugal é diferente da forma de trabalhar em Angola, na China ou na Alemanha e que isso se deve, em parte a diferenças culturais.

Como foi possível constatar ao longo do presente capítulo, uma empresa multinacional como a sucursal portuguesa do Volkswagen Bank tende a integrar a cultura da casa mãe com a cultura do país onde opera. Foi possível ver, através da análise anterior que nas cinco dimensões estudadas, que o Volkswagen Bank em Portugal se alinha tanto com resultados mais comuns nos *clusters* germânicos como com resultados mais idênticos aos países latinos da Europa, de onde faz parte originalmente.

Atualmente o grupo Volkswagen está presente na maioria dos países do mundo e o grupo *Volkswagen Financial Services* tem sucursais em cerca de 40 países diferentes. A multiculturalidade é uma experiência quase quotidiana dentro do grupo e tal como refere Luís Schunk é também altamente incentivada. « There were periods of time when it was a pre-condition having worked abroad before being able to go to a management grade.» Para melhor perceber as diferenças nacionais e também as diferenças organizacionais, estes profissionais que são transferidos para outros países, passam por um treino multicultural onde aprendem alguma teoria geral sobre choques culturais e como lidar com os mesmos, mas têm também treino em questões multiculturais aplicadas especificamente ao país para onde vão. Abordam por exemplo as dimensões de Hofstede entre outras questões relevantes. Este treino é normalmente dado por outros expatriados que já tiveram um

contacto extenso com o país de destino. O treino multicultural aproxima os expatriados da realidade cultural e organizacional que encontrarão no país para onde virão no futuro.

Independentemente das diferenças culturais que possam existir, quando confrontados com a pergunta acerca das principais diferenças culturais existentes entre Portugal e os seus países de origem ou outras subsidiárias onde tenham trabalhado, os vários colaboradores referiram que apesar das diferenças culturais existirem, estas não são aquilo que mais pontua as diferenças na forma de trabalhar dentro das subsidiárias do grupo. Os entrevistados apontam a importância do tamanho da sucursal como o fator que mais condiciona o ambiente e cultura organizacional. Assim sendo, sucursais como a alemã que conta com cerca de 4600 colaboradores têm obrigatoriamente de ter uma cultura organizacional diferente de sucursais como a portuguesa que contam com 45 colaboradores. Independentemente da forma como o poder é encarado, é difícil que a organização na Alemanha conte com menos escalões hierárquicos que a organização portuguesa. O mesmo acontece por exemplo com a distribuição de tarefas pelos trabalhadores. Uma sucursal maior conta com funcionários com tarefas muito mais específicas e detalhadas do que uma sucursal que tem menos colaboradores. Isto também se espelha em domínios como a inovação ou a relação entre colegas de departamentos diferentes, por exemplo.

Algo que também influencia a cultura organizacional é a antiguidade da sucursal. Como foi referido anteriormente aquando da caracterização da empresa, o Volkswagen Bank chegou a Portugal em 2011, tendo iniciado a sua atividade em 2012. Surgiu quase como uma *start-up* que basicamente tinha um espaço físico e a partir daí teve de recrutar todos os colaboradores, organizá-los em equipas, montar toda a configuração do escritório, pôr o negócio a funcionar, aprimorar processos, conquistar mercado, ir lidando com as situações à medida que iam surgindo. Luís Schunk refere também a importância desta fase para a definição da cultura organizacional do Volkswagen Bank, dizendo que a caracteriza como sendo «[...] young, very dynamic, fast motivated, due to the fact that we are a start-up.» Refere também que o ambiente de uma *start-up* é propício a uma menor existência de regras pois muita coisa ainda está por criar e otimizar. Só depois de uma fase de maior exploração é possível assentar e então criar regras, comportamentos e ações mais estruturadas e lógicas.

Por fim, é também muito relevante referir a importância da cultura organizacional veiculada através da estratégia global do grupo *Volkswagen Financial Services*, a WIR 2018, que já foi abordada de uma forma geral anteriormente e que é essencial referir novamente. Durante o tempo que estive a estagiar no Volkswagen Bank foi possível observar a importância da qual se reveste a estratégia global do grupo para 2018, a WIR 2018. Como já foi referido durante a entrevista por Nuno Oliveira, *Head of HR* do Volkswagen Bank em Portugal, o grupo *Volkswagen Financial Services* é forte ao nível de cultura organizacional. A sua estratégia global é composta por vários pilares e pela definição e posterior aplicação a cada país localmente de medidas (*Key Performance Indicators* - KPIs) mais concretas para atingir o seu cumprimento. Essas medidas (KPIs) servem para definir de que forma cada sucursal irá trabalhar localmente para a concretização da estratégia global do grupo e são avaliadas anualmente pela sede, de forma a garantir que vão ao encontro daquilo que o grupo considera ser a estratégia. A existência de uma estratégia comum a todas as sucursais e o facto de esta ter de ser aplicada localmente faz com que todas as sucursais do grupo se orientem pelos mesmos pilares organizacionais, sendo depois estes aplicados de uma maneira mais adaptada a cada uma das realidades. É também importante referir que tendo em conta que cada estratégia é definida para cinco anos, ao longo desse período existem vários encontros entre os *Heads* do mesmo departamento e de sucursais diferentes. Por exemplo, é realizado um encontro periódico entre todos os *Heads* dos departamentos de Marketing de toda a Europa a fim de discutirem a estratégia global da marca no que ao pilar global *Customers* diz respeito, por exemplo.

Neste caso, uma cultura organizacional forte e bem definida faz com que aquilo que aproxima os colaboradores seja mais importante do que as diferenças culturais que os afastam. A cultura e estratégia global funcionam como uma espécie de plataforma de entendimento mútuo que, apesar das diferenças culturais que possam existir não só dentro da mesma subsidiária como entre as várias subsidiárias de todos os países do mundo, permite que colaboradores de todo o mundo se entendam e encontrem mais semelhanças do que diferenças nos modos de trabalhar.

Em conclusão, o Volkswagen Bank em Portugal é, por excelência, uma empresa multicultural no sentido em que é uma das subsidiárias de um grupo internacional que

opera em cerca de 40 países, o grupo *Volkswagen Financial Services*. A análise das dimensões culturais aplicadas a esta realidade permite perceber que a sua génese e forma de trabalhar é composta não só por indicadores claramente ligados à forma de trabalhar portuguesa mas também por indicadores que mais se aproximam da maneira de trabalhar germânica. O Volkswagen Bank em Portugal pode-se caracterizar como tendo uma distribuição do poder mais igualitária, relações sociais com uma tendência mais coletivista, relações com o ambiente mais viradas para a dominação, padrões de tempo e trabalho mais policrónicos e incerteza e controlo social maioritariamente baseado em regras. De qualquer maneira, estas dimensões são em grande parte influenciadas, em primeiro lugar, pela pouca antiguidade da empresa mas são também veiculadas através da própria estratégia do grupo e das ferramentas que dispõe para aferir a satisfação dos colaboradores (o caso do questionário *Fs Pulse*). Como foi também visto anteriormente, o grupo *Volkswagen Financial Services* incentiva em larga escala os seus colaboradores a terem alguma experiência profissional no estrangeiro tendo, para isso, programas específicos precedidos de treino multicultural adequado.

Apesar das diferenças culturais existirem entre as diversas subsidiárias, o grupo *Volkswagen Financial Services* através de uma estratégia global forte, de uma cultura organizacional presente e também através de uma grande regulamentação de todas as atividades e normatização de formas de trabalhar, consegue atenuar o papel das diferenças culturais que possam existir não só entre subsidiárias mas também dentro de cada subsidiária. A cultura organizacional forte e também a identidade organizacional da empresa fazem com que exista uma plataforma de entendimento comum e que todos os colaboradores entendam que trabalham para a construção de algo em comum com todos os seus colegas espalhados pelo mundo.

Além disso, é também relevante referir a importância da língua inglesa para a construção desta identidade comum. Como foi referido já na primeira parte do presente relatório, o inglês, funcionando como língua do século XXI permite uma intercompreensão entre várias culturas e reduz a entropia entre elas. Num grupo multinacional como a Volkswagen, o inglês funciona como língua franca. A comunicação feita com outras sucursais é, na sua maioria em inglês, assim como a comunicação que é feita com colegas não portugueses que trabalham na subsidiária portuguesa. *Emails*, telefonemas e reuniões

são muitas vezes levadas a cabo em inglês para que seja possível todos os membros perceberem o que é dito. O mesmo acontece com comunicação interna sobre eventos ou acontecimentos que, para ser acessível a todos os colaboradores, é enviada em inglês. Como exemplo, veja-se também o caso das entrevistas que foram realizadas no âmbito deste trabalho. Num total de cinco entrevistas, três foram realizadas em inglês.

## Conclusão

O mundo no século XXI é um local em constante mutação. A velocidade das trocas comerciais e a existência de múltiplos canais de transmissão de informação são aquilo que melhor caracteriza a sociedade atual. Tirando proveito desta situação, o século XXI tem também vindo a ser marcado por uma economia mais acelerada ditada pela supremacia das empresas multinacionais que apostam na deslocalização ou expansão das suas sucursais e consequentemente na internacionalização das suas equipas. O contacto com o outro tornou-se atualmente quase constante, assim como o contacto com o outro que é culturalmente distinto. Mais do que nunca, a interculturalidade passou a fazer parte do vocabulário empresarial e, a par com esta situação, também o inglês emergiu como a língua global, utilizada também para mediar situações interculturais.

Como foi referido anteriormente, as empresas multinacionais são um dos cenários, por excelência, onde se pode verificar o dinamismo, a troca e a importância da das competências interculturais atualmente.

Após cinco meses de estágio no Volkswagen Bank foi possível compreender, de uma forma mais prática, a energia de uma empresa multinacional e como se comportam *in loco* língua, cultura nacional e cultura organizacional. Através das observações participantes, das entrevistas realizadas e leituras complementares foi possível perceber que apesar de as diferenças culturais estarem presentes numa empresa multinacional como o grupo Volkswagen, elas não contribuem para desentendimentos culturais, mas, por outro lado, enriquecem o processo de trabalho global sendo parte da identidade intercultural do grupo.

A aplicação prática das cinco dimensões de Steers, Nardon e Sanchez-Runde à realidade empresarial do Volkswagen Bank concluiu exatamente que a empresa em Portugal tanto se alinha com comportamentos e atitudes tipicamente associadas aos países germânicos, como também com comportamentos mais facilmente associados à média daquilo que são os países latinos do Sul da Europa. Isto justifica-se, não só, devido à pouca antiguidade da empresa, mas também devido ao facto de a equipa ser também constituída por elementos de outras nacionalidades que após terem trabalhado noutras sucursais do grupo contribuem com os seus *inputs* para o ambiente de trabalho na sucursal portuguesa

Através das entrevistas e das observações participantes que fui fazendo, foi também possível concluir que a cultura organizacional da sucursal portuguesa é influenciada pelas dimensões culturais, podendo ser caracterizada como uma cultura organizacional pouco formal onde, apesar de existir hierarquia, os vários superiores e os seus subordinados se sentem à vontade para tomarem decisões em conjunto e que apesar de ser um ambiente altamente regulamentado, existe também uma abordagem ao trabalho mais informal.

Foi também possível concluir que a cultura organizacional varia numa certa medida de sucursal para sucursal e que o principal fator que justifica essa variação é o tamanho da sucursal, mais do que as possíveis diferenças culturais que possam existir entre países diferentes.

Através desta investigação foi também possível perceber a importância da estratégia global WIR2018 para a manutenção de um sentimento de pertença e de partilha entre as várias sucursais do grupo. Ao estabelecer objetivos, metas e desafios comuns, a WIR2018 funciona como uma plataforma de entendimento mútuo que permite colmatar as possíveis diferenças culturais existentes entre indivíduos.

É também de referir a importância da língua inglesa como língua franca dentro do grupo Volkswagen. Apesar de ser um grupo de origem alemã, a língua de trabalho dentro do grupo Volkswagen é o inglês, o que permite um constante contacto não só com colegas de outras sucursais, mas também com colegas de outras proveniências que integram as equipas locais de cada sucursal do Volkswagen Bank.

Em suma, o Volkswagen Bank é um ótimo exemplo daquilo que pode ser considerado um ambiente multicultural atualmente. É uma empresa multinacional, com sucursais um pouco por todo o mundo e que possui uma cultura organizacional forte que compreende as diferenças culturais nacionais inerentes a cada sucursal. Possui também uma estratégia global forte que ajuda a colmatar as possíveis discrepâncias culturais e que faz uso do inglês como a sua língua de comunicação e contacto entre os vários colaboradores em todo o mundo.

Num mundo globalizado, onde o contacto com o outro é tão frequente e incentivado, é positivo ver que algumas empresas multinacionais, como é o caso do Grupo Volkswagen



que ocupam um papel de relevo no que a esta temática diz respeito, são as primeiras a estabelecer e a incentivar a existência de um ambiente intercultural de entendimento e entreajuda, onde as diferenças culturais apesar de existirem naturalmente funcionam como uma mais-valia que contribui para a diversidade de formas de trabalhar e viver.

## Bibliografia

ANGLÈS, Valerie (2013) «A Case Study in Intercultural Management at Iter» in *Global Business and Organizational Excellence*, March/April, Wiley Online Library, pp.44-55

BARNA, L.M (1994), «Stumbling Block in Intercultural Communication», in *L.A Samovar and R.E Porter, Intercultural Communication: a Reader*, 7th ed, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, pp. 337-346

BAUMAN, Zygmunt (2011), « 4 - Strangers are dangers... Are they indeed?» in *Collateral Damage: Social Inequalities in a Global Age*, Cambridge and Malden: Polity

BOWE, Heather & MARTIN, Kyle (2012), «Chapter 10 - Intercultural Communication Issues in Professional and Workplaces Contexts», in *Communication Across Cultures - Mutual Understanding in a Global World*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 157-168

BYRAM, Michael (1997), *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Multilingual Matters

CANCLINI, Nestor García (1997), «Capítulo 1: Globalizarnos o defender la identidad: cómo salir de esta opción» in *La Globalización Imaginada*, Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós, pp.22-44

CASANOVA, Isabel (2006), *O Destino das Línguas: que futuro no espaço da UE?*, Lisboa: Universidade Católica Editora

CHARLES, Mirjaliisa, (2007), «Language Matters in Global Communication - Article based on ORA Lecture», in *Journal of Business Communication*, Volume 44, Number 3, July, Association of Business Communication

CORREIA, Maria da Conceição Batista (2009), «A observação participante enquanto técnica de investigação», in *Pensar Enfermagem*, vol 3., nº.2, 2º semestre, acedido online em [http://pensarenfermagem.esel.pt/files/2009\\_13\\_2\\_30-36.pdf](http://pensarenfermagem.esel.pt/files/2009_13_2_30-36.pdf)

COWEN, Tyler (2002), *Creative Destruction: How Globalization is Changing the Worlds Cultures*, Princeton and Oxford: Princeton University Press

COWEN, Tyler (s/data), «Tyler Cowen: Free of the Tyranny of Place» in *The New Zealand Herald*, acedido online a última vez no dia 25 de Setembro de 2013 em [http://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c\\_id=3&objectid=10340730](http://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=10340730).

CRONIN, Michael (2003), «Globalization and new translation paradigms» in *Translation and Globalization*, London and New York: Routledge, pp.42-75

CRYSTAL, David (1997), *English as a Global Language*, Cambridge: Cambridge University Press

FERREIRA, J.M Carvalho, NEVES, José & CAETANO, António (coords.), (2001), «Capítulo 16: Clima e Cultura organizacional» in *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: Mc Graw Hill Portugal, pp. 431-468

FINO, C.N (2003), «FAQs, Etnografia e Observação Participante», in *SEE- Revista Europeia de Etnografia da Educação*, 3, pp-05-105, acedido online a última vez a 25 de Setembro de 2013 em <http://www3.uma.pt/carlosfino/publicacoes/22.pdf>

FINURAS, Paulo (2010), *Humanus: Pessoas iguais, culturas diferentes*, Lisboa: Edições Sílabo

FINURAS, Paulo (2003), «1. As tendências do nosso tempo» in *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na era da Globalização*, Lisboa: Edições Sílabo, pp. 25-39

FRANK, Andre Gunder (1998), *ReOrient: Global Economy in the Asian Age*, Berkeley: University of California Press - acedido online a última vez a 25 de Setembro de 2013 em [http://books.google.pt/books?id=pflXpsbSJGYC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=pflXpsbSJGYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

GIDDENS, Anthony (2000), *O mundo na era da globalização*, trad. Saul Barata, Lisboa: Editorial Presença

GILROY, Paul (2006), «Culture and Multiculture in the Age of Rendition», in *The State of the World*, ed. António Pinto Ribeiro, Manchester: Carcanet and Fundação Calouste Gulbenkian, pp.123- 145

HODGE, Georgina (2005), «Culture shock is good for you! Erasmus: The thrill of discovery» in Gillian Moreira e Susan Howcroft (coords.), *Línguas e Mercado*, Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.29-38

HOFSTEDE, Geert (2003), *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*, trad. António Fidalgo, Lisboa: Edições Sílabo

HOFSTEDE, Geert (2005), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill

JANDT, Fred E. (2010), *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*, 6ªed, Sage Publications

JANDT, Fred E, (2001), «Part I: Culture as context for communication» in *Intercultural Communication: An Introduction*, 3rd ed, Sage Publications, pp. 3- 98

JENKINS, Jennifer and SEIDLHOFER, Barbara (2001), «Bringing Europe's Lingua Franca into the Classroom» in *The Guardian*, Abril 19., acedido a última vez online a 25 de Setembro de 2013 em <http://www.guardian.co.uk/education/2001/apr/19/languages.highereducation1>

LECHNER, Frank J, and BOLI, John (eds.), (2012), «Introduction» in *The Globalization Reader*, 4th edition, Wiley- Blackwell

MENDES, Luís (2005), « Línguas e culturas: valores e capital humano numa sociedade plural e de intercompreensão», in Gillian Moreira e Susan Howcroft (coords.) *Línguas e Mercado*, Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.79-87

MOLE, John (1995), *Mind your manners: Managing Business Cultures in Europe*, New Edition, London: Nicholas Brealey Publishing

MOREIRA, Gillian (2005), «Meeting the needs of the market vs. Building a better world.. the Campus Europae Initiative», in Gillian Moreira e Susan Howcroft (coords.) *Línguas e Mercado*, Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 51-61

NEVES, José (2001), «Capítulo 16: Clima e cultura organizacional» in *Manual de Psicossociologia das Organizações*, J.M Carvalho Ferreira, José Neves e António Caetano (eds.), Lisboa, McGraw-Hill, pp.431-468

O'ROURKE, Kevin H., WILLIAMSON, Jeffrey G. (2000), «When did Globalization begin?», Working paper 7632 of National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts., acedido *online* a última vez a 25 de Setembro de 2013 em [http://www.nber.org/papers/w7632.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w7632.pdf?new_window=1)

PHILLIPSON, Robert and SKUTNABB-KANGAS, Tove (1996), «English only worldwide or language ecology» in *TESOL Quarterly*, vol 30, no.3, Autumn

PIETERSE, Jan Nederveen (2009), *Globalization and Culture - Global Mélange*, 2ºed, Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Publishers

PRADO, Daniel (2012) «Language Presence in the Real World and Cyberspace» in VANNINI, Laurent & LE CROSNIER, Hervé (eds.) (2012), *NET.LANG - Towards the multilingual cyberspace*, Maaya Network,Caen: C&F Éditions, pp.34-51

ROBBINS, Stephen P (1996), «Responding to Global and Cultural Diversity» in *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*, 7th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions, pp. 42-79

SEN, Amartya, (2012), «How to Judge Globalism», in *The Globalization Reader*, 4th Ed, Frank J. Lechner and John Boli (eds.), Wiley- Blackwell

STEERS, Richard M, NARDON, Luciara & SANCHEZ- RUNDE, Carlos J. (2013), *Management Across Cultures: Developing Global Competencies*, 2nd edition, Cambridge Books Online.

## **Vídeos**

- «Jay Walker fala sobre o fanatismo do Inglês no Mundo» in [http://www.ted.com/talks/jay\\_walker\\_on\\_the\\_world\\_s\\_english\\_mania.html](http://www.ted.com/talks/jay_walker_on_the_world_s_english_mania.html)

## **Lista de figuras/quadros**

### **Parte I**

Figura 1.1 – Ambiente cultural, organizacional e situacional numa realidade multicultural (página 28)

### **Parte II**

Quadro 2.1 – *Values Orientation Theory* (Kluckhohn & Strodtbeck) (página 33)

Quadro 2.2 – Referência ao contexto *versus* conteúdo da mensagem (página 36)

Figura 2.1 – Os níveis de manifestação de uma cultura (Geert Hofstede) (página 39)

Quadro 2.3 – Modelos de dimensões culturais (página 51)

Quadro 2.4 – As *Core Cultural Dimensions* (Steers, Nardon & Sanchez-Runde) (página 54)

Quadro 2.5 – As tendências principais das *Core Cultural Dimensions*

### **Parte III**

Figura 3.1 – Organigrama Volkswagen Bank

## **Anexos**

### **Índice de Anexos**

Anexo I – Entrevista a Luís Schunk .....	104
Anexo II – Entrevista a João Rias .....	110
Anexo III – Entrevista a Alf Gleissner .....	117
Anexo IV – Entrevista a Carina Flack .....	122
Anexo V – Entrevista a Nuno Oliveira .....	128
Anexo VI – Diário de Bordo .....	138
Anexo VII – Folhetos Campanha de Seguros «-5%» .....	145
Anexo VIII – Artigo «What's up?» .....	146
Anexo IX – Folheto Corrida Volkswagen .....	151

## **Anexo I – Entrevista Luís Schunk**

### **Entrevista Luís Schunk - CEO Volkswagen Bank Portugal**

#### **1. When dealing with multicultural teams what is the main challenge you face?**

Well, I would say the main challenge is different ways of communicating. Different ways of perceiving what the sender wants to send and the receiver is receiving. Within a purely national context that is usually trained and usually a well established process whenever it comes to multicultural teams that's a bit more challenging. One has to be aware that what the sender sends in his own culture might not be received by the receiver in a different culture the same way as it is in your own culture. For me that is always the biggest challenge, trying to figure out how the message you want to get across how do you need to send it to the receiver to perceive it the way you want it to be perceived.

**And how do you do that usually? I mean is like attempt and fail or attempt and success?**

No, I think that one can prepare oneself. In Volkswagen for example everybody who goes abroad to a different country has to go through a multicultural training which is specific for the country you are sent to. There is always some general theory about cultural shocks and how to cope with cultural shocks and some pure awareness training on different cultures, what kind of challenge that could be for a person. But then it goes very specifically into the culture which you're going to, usually it's done also by expats. So you are, to a certain level prepared. There's a model where different cultures are basically characterized by five different dimensions. In a way is quite helpful when you start learning what those dimensions mean and once you've been living in a number of countries, they start being meaningful and with that equipped I think one goes a little bit prepared to a multicultural environment. But the rest is just trial and error and don't try to jump to conclusions too fast.

#### **2. Power has different interpretations according for example to an individual's nationality. In order to be in conformity with everybody, what type of leadership do you adopt when dealing with a multicultural team as the team from Volkswagen Bank Portugal?**



Ok, that's a tough one. For example, if you go to Russia, there is a very strong leadership, power is very important, so on the other side we are working for the Volkswagen Group, and the Volkswagen Group generally is a rather not a high power oriented organization. There's a hierarchy, no doubt about it. That is part of the culture of the Volkswagen Group. That means that it is not purely power driven but there's a lot of involvement of employees, participation of employees. So in another word it's a more democratic type of entrepreneurial organization than maybe other organizations. So it's difficult to put that into conformity. If you are working in a type of high power society, you cannot adopt a leadership style which is completely outside the Volkswagen culture. So I think that the big secret is: embracing what the culture you are going to expects from a leader and from leadership, trying to adopt that but without losing the corporate culture of Volkswagen, then taking everybody on a journey, you know. The person itself, the leader, is on a journey and the employees need to be on a journey towards the company they want to work in. Another thing which I realize: one thing is cultural differences between nations and these are of course really stereotyped but it is the only way to empirically come to any type of conclusions but within any given culture there are different characters and let's say if you talk about the dimensions in each culture you have like a plot, when you say ok "The average Portuguese has 64 or 68" but then you find some which are on 40 and some which are on 80. So in a way I think that is one thing which we did here also in the recruitment process: trying to find profiles which on the one side are Portuguese, so we are not looking for people that are not Portuguese, but on the other side which somehow have certain attitudes that are more compatible to the Volkswagen Group culture. So I think that that is quite important as well, that you don't create a big distance in the culture of the employees and the culture you as a company somehow represent.

**3. What is Volkswagen Bank's policy on intercultural management and multinational teams? In a relatively small subsidiary as the Portuguese one we have at least 6 international employees. Is displacement of work place encouraged?**

Yes. Clearly so. In the past it was very much from Headquarters going somewhere. That used to be the normal, the usual pattern. And that was very much encouraged. There were periods in time when it was a pre-condition having worked abroad before being able to go

to a management grade. So “If you don’t go abroad for at least two years, there’s no way you can make a certain career”. That changed a little bit because by now it’s more acceptable to say “Even though we are a multinational there might be some career paths which have to be allowed to be purely national”. But anyway, in the past it was like that, as I said it was mandatory before going abroad to do an intercultural training.

#### **4. How would you characterize the organizational culture of Volkswagen Bank Portugal?**

I would say young, very dynamic, fast, motivated, due to the fact that we are a start-up. In my opinion you cannot do a start-up if you start from establishing a huge set of rules. A start-up lives from the fact that every team member brings already a sense of responsibility. In a start-up you cannot work with characters “taken from the job description before start doing”. People say “Fantastic, finally I have the chance to write my job description”, so that’s the type of mindset you need for a start-up. An organization is always the reflection of the people who live in the organization. And of course the first generation is a very strong team based on the organizational culture. Because, each next generation, first of all is selected by the first generation and second they are oriented by the ones who are already there. So that has a very strong influence. And the fact that we are a start-up and the people who are here in responsibility were members in the start-up process, so I think that has a lot of that dynamism and also that type of flexibility, so I think everybody here is given a lot of space in order to take initiatives, suggest improvements, initiate improvements. So, I think we are living from that, which is very good which again comes with a... maybe it is in the cultural dimensions, not very much Portuguese, a rather not authoritarian management style. It was part of my multicultural training, saying well “You have to be aware. In Portugal, it is very high hierarchy oriented so you need to be aware of your own and that was when I started making a little bit of an experiment saying “that will not work that way in a start-up context so I need to find a different way, a different style, let’s see if it works, I have the impression that it works. Nevertheless, now that we are a mature organization we have to move a little towards “Ok, let’s now establish boundaries, let’s start establishing routines because now... Let’s say, once you have used all the potential, all the creativity in order to bring something onto the road, and it starts to grow than you have to think about productivity and effectiveness, so

that is when I think an organization needs to mature in the sense stabilizing certain things, putting a few more routines into that and a bit less of type of adventurous road that always runs and moves and brings a lot of new things that makes the world a new place every morning.

**5. Do you consider Volkswagen Bank Portugal's organizational culture very different from the organizational culture in Germany or other subsidiaries that you have been in touch with?**

I would say yes, there are differences, there are clearly differences. Differences less on the cultural level but more on the size level. I find the organizational culture in here not that much different from the one I knew from Greece. Again it was a similar setting, it was a start-up, it was a small team, everything was dynamic, everybody had a lot of adrenaline in the blood, so that was quite similar. It was a small organization where one could not afford to say "Well I need to be responsible for that little part in the process. I don't know what's happening before that, I don't know what's happening after that, I am just responsible for that". If you go into larger organizations, you have more job profiles, people are going for the job with a job description, they are much more specific. Therefore, they are more resistant towards change or towards, let's say, caring about what's happening before the process or after the process where they are contributing. So the differences I see are more depending on the size of the company. The ones which are dependant of culture within the Volkswagen Group, I find them a little bit less prominent.

**6. How do you perceive the relationship between employees and managers at Volkswagen Bank Portugal?**

I think what I like very much here in Portugal is that even though and again in the multicultural training I was told that feedback is somehow a critical thing here in Portugal, and it's difficult "Be careful of how you formulate it because people are really sensitive towards receiving critical feedback", I have the overall impression that we have managed to establish here a feedback culture that I appreciate very much and it's an institutionalized feedback culture. Everything we are doing here we are asking feedback, be the customers, be the employees, be whatever, the employees day, we ask for feedback. Out of the fact

that we do it permanently, I think that it's more acceptable. It's part of us growing, part of us learning. So I think that that is very important.

**7. Considering that Volkswagen Bank in Portugal is a subsidiary of a multinational group, and also considering your position as CEO of the Portuguese branch, I would like to know if and how are the group international guidelines/directives/codes of conduct transposed to other subsidiaries. Is there any adaptation of these documents to the country they are going to be applied to? Or the objective is always the standardization of practices?**

Again a tough one, because one could spend two days talking about this. Ok, so putting that in a nutshell. There are international guidelines. The trend is to establish those guidelines in the form of minimum standards. So that, in those minimum standards you can move. If you need to deviate for whatever reason from a minimum standard, and now we are developing in that direction, as long as you can justify it, and as long as you document it, that is also acceptable, in very generic terms. Nevertheless, it's of course always difficult because if you manage a group of that size and that complexity, you need to establish some standards worldwide, otherwise you lose the possibility of managing half a million employees worldwide. So that always is a challenge for each of the countries. What I see a little bit of a tendency is that there is a trend a certain inflation of standards, which comes with the desire of establishing comparability between the countries, in a way that for higher management level to have like a portfolio of countries with a certain level of indicators they can see, to be able to steer it. And that not always is compatible with the heterogeneity of different markets and different cultures. However, I believe that if you are working in a country and you can explain your case in the Volkswagen Group there's sufficient flexibility to adapt a guideline to your local specific needs.

**8. Finally, I would like to know what were the main differences you felt when you moved to Portugal. Not only organizational differences but also differences related with daily life, traditions, habits,...**

Main challenges I faced as an individual, none. Seriously none and that is why we like it here so much. In almost all the other countries we faced some challenges, but here in

Portugal is the first time we arrived and we felt like.. “Strange, we are here for two weeks and it does feel like home.” It was a little bit of a surprise for us. We didn’t expect that. Let me put it differently: what I really appreciate and what surprised me about Portugal is, while everybody is really conscious about their own culture, there is a huge tolerance for differences, and that is something I really appreciate. One could say, “Well is due to the colonial background of Portugal.” You’ve been all over the world, and colonies, so you learn how to cope with different cultures. But there are other nations with the same background that you don’t feel the same way.

## **Anexo II – Entrevista João Rias**

### **1. Como caracteriza, no geral, o ambiente de trabalho no Volkswagen Bank?**

É um ambiente aberto, as pessoas dão-se bem quer pessoal, quer profissionalmente. Acho que há espaço para expor as ideias, considero que há uma abertura grande por parte das chefias para ouvir o que as pessoas têm para dizer e penso que existe um bom espírito de equipa.

### **2. Como percebe a relação colaboradores/chefias no Volkswagen Bank?**

Acho que é uma relação bastante aberta, os gabinetes das chefias estão por norma de porta aberta e portanto as pessoas podem dar a sua opinião. Se expuserem bem as suas ideias, elas provavelmente vão ser aceites. E se as souberem defender, elas vão ser aceites.

### **3. Como caracteriza a relação com a sua chefia?**

Eu acho que consigo de uma forma muito fácil aceder à minha chefia, consigo expor as minhas ideias. É uma pessoa que é aberta, tem as suas opiniões mas que se nós mostrarmos os argumentos corretos e se explicarmos por a + b que deve ser este o caminho a utilizar, se os argumentos forem válidos e forem os melhores, ele está disposto a mudar a sua opinião para aceitar a nossa opinião. Como já disse, creio que é uma pessoa aberta e está susceptível a aceitar novas opiniões e novas ideias.

### **4. E com os seus subordinados?**

A relação com os meus subordinados é boa. Procuro que seja uma relação saudável, que eles se sintam à vontade para expor as suas dúvidas, problemas, dificuldades. Espero deles sempre um empenho grande, porque sou exigente, gosto das coisas bem-feitas e portanto não sou uma pessoa que tolere muito a falta de detalhe. Procuro sempre que eles deem o melhor deles. Mas por outro lado, acho que eles também sabem que quando não sabem fazer uma coisa, perguntam e eu os ajudo e posso-lhes dar apoio no trabalho deles.

### **5. Como caracteriza o tipo de liderança levada a cabo pela sua chefia (numa palavra)?**

Partilha de opinião

**6. Como caracterizaria o tipo de liderança que exerce (numa palavra)?**

*Accountability*

**7. Espera que o seu chefe o consulte quando tem de tomar uma decisão?**

Se estiver diretamente envolvida com a minha área, claro. Se não, não.

**8. Na maioria das vezes consulta os seus subordinados quando tem de tomar uma decisão?**

Se essa decisão tiver impacto nas áreas deles, sim claro, para ouvir as opiniões deles e ter o *commitment* deles de que a decisão que estamos a tomar em conjunto é o melhor para a empresa e para eles. Se for uma decisão que não tenha a ver com a área deles e que tenha a ver propriamente com uma decisão de chefia, não.

**9. Ao nível do reconhecimento do trabalho, sente que o trabalho desempenhado pelo seu superior tem um maior reconhecimento do que aquele desempenhado por si?**

Não.

**10. Considera que um cargo de chefia superior ao seu deve ter acesso a privilégios e outros sinais visíveis de estatuto, como por exemplo um carro melhor, um lugar de estacionamento privilegiado, isenção de horário ou gabinete privado, por exemplo?**

Considero. Eu acho que à medida que as pessoas vão progredindo na carreira, devem ser remuneradas consoante a responsabilidade que têm. E a responsabilidade é proporcional ao cargo que se ocupa e deve ser proporcional ao dinheiro e ao retorno financeiro e retorno de outros bens que se tem. Portanto para mim é normal que o meu chefe tenha um melhor retorno financeiro e retorno em termos globais para a empresa do que eu. Tal e qual como é normal que eu tenha melhor que os meus subordinados. Acho que sim, acho que é uma forma normal de estar.

**11. Atualmente, quais considera serem as condições de trabalho que mais valoriza no Volkswagen Bank?**

Estabilidade no emprego. Acho que é uma empresa que é estável. É uma empresa que é financeiramente muito forte. E portanto numa altura de crise como a que nós estamos, é sempre bom estar numa empresa onde sentimos que temos meios e recursos para fazer o nosso trabalho e não estamos pressionados com outros problemas que nos possam distrair do nosso dia-a-dia e do nosso objetivo final. Nós temos um ordenado justo, recebemos a horas e temos remunerações variáveis e portanto acho que a empresa nos dá todas as condições para desempenharmos bem o nosso trabalho.

**12. Numa situação de desacordo, como prefere agir? A) Evitar o confronto; B) Dizer aquilo que pensa**

B), digo aquilo que penso

**13. Considera que o mau desempenho de um profissional é o suficiente para o despedir?**

Eu considero que o mau desempenho de um profissional numa determinada função, por si só pode não ser o suficiente para o despedir, porque a pessoa pode estar desajustada na posição em que está. Ou seja, se eu for um responsável de vendas e estiver na área de análise de crédito, provavelmente o trabalho não vai ser o melhor. Porquê? Porque eu estou numa área que não gosto, não aprecio, e que provavelmente por isso tenho uma má postura. Eu sou apologista que devemos dar uma oportunidade à pessoa, se ela tem um mau desempenho, perguntar-lhe porque é que está a ter um mau desempenho e se a pessoa disser que está a ter um mau desempenho porque está numa área que não gosta e porque está numa área que não é a sua especialidade, nós devemos procurar pô-la dentro da área de especialidade. Se depois dessa segunda oportunidade as coisas continuarem a correr mal, sim, eu acho que o mau desempenho é o suficiente para ser despedido.

**14. Numa situação em que é necessário comunicar más notícias, qual é a forma pela qual o decide fazer? Existe alguma norma interna que norteie este tipo de situações?**

É assim, eu acho que tanto más notícias como boas notícias devem ser comunicadas na altura certa e no local certo e devem ser justificadas com base em factos, quer sejam más, quer sejam boas. Portanto aquilo que eu procuro fazer quer quando tenho boas notícias,



quer quando tenho más notícias é ser frontal, ser realista e ser o mais honesto possível para a outra pessoa, para que essa pessoa perceba claramente porque é que essas más notícias aconteceram e se a pessoa perceber porque é que as más notícias aconteceram, provavelmente ela vai estar à espera porque ela sabe o trabalho que ela própria desempenhou ou porque a própria empresa sabe o trabalho que desempenhou. As más notícias, normalmente não caem do céu. São situações que se vão construindo e portanto é um resultado de um trabalho do dia-a-dia. Eu diria que uma boa avaliação ou uma má avaliação de um funcionário ou de um trabalhador, não deve ser uma surpresa, deve ser o resultado de um ano de trabalho.

**15. Considera o Volkswagen Bank uma empresa onde a competitividade entre colaboradores é incentivada ou existem fatores mais importantes para reconhecimento positivo de um colaborador do que somente a sua performance?**

Existem fatores mais importantes, apesar de eu, pessoalmente, achar que a performance individual deveria contar mais. Esta empresa olha mais para a performance coletiva do que para a performance individual, menos do que aquilo que eu estava habituado e do que aquilo que eu acho que deve ser o *standard*. Eu acho que as pessoas devem ser avaliadas pelo seu trabalho em grupo mas também pelo seu trabalho individual, porque senão podemos ter um funcionário ou dois funcionários que trabalham muito bem mas se estiverem inseridos no meio de uma série de funcionários que trabalham muito mal, eles nunca vão ter hipótese de mostrar que são bons, porque o resultado da equipa sobrepõe-se sempre ao seu resultado individual. Portanto eu acho que nós devemos ter sempre uma componente de avaliação individual e depois de avaliação profissional sendo que do meu ponto de vista, a avaliação individual deve ter sempre um peso mais importante do que o resto.

**16. Quais são as suas principais motivações pessoais enquanto Head of Marketing do Volkswagen Bank em Portugal?**

Motivações pessoais? Entregar bem aquilo que me é pedido, cumprir os meus objetivos, e que a empresa cumpra os objetivos da própria empresa. Em termos pessoais, aquilo de que eu gostava era de continuar a progredir na carreira como tenho progredido, portanto o meu

objetivo é sempre estar um lugar acima de onde eu estou e portanto basicamente em termos pessoais o que eu gostava era daqui a cinco anos poder estar num lugar melhor do que estou hoje, a médio prazo estar sempre num lugar melhor do que estou hoje. Esse é o meu objetivo pessoal.

**17. Considera o Volkswagen Bank em Portugal uma instituição muito regulamentada? Isto é, existem muitas normas, regulamentos e regras formais e informais que norteiam a forma como o negócio deve ser gerido? E na Alemanha?**

Sim, considero. Acho que a Volkswagen Bank é uma empresa muito regulamentada, é uma empresa que tem muitas normas, muitos procedimentos. Obviamente que nós estamos inseridos numa área financeira que é uma área que só por si obriga que exista uma série de normas e procedimentos já exigentes, mas o grupo é claramente um grupo muito exigente nesse aspeto, ou seja tem a tendência a passar tudo a escrito, a redigir normas e procedimentos escritos sempre que possível e isso é bom por um lado mas dificulta muitas vezes o trabalho porque há uma necessidade de uma atualização constante desses documentos e isso cria algum trabalho adicional que por vezes pode não ser ou pode não ter o valor acrescentado que nós gostaríamos mas que é o que é, são as regras do grupo.

**Quer dizer que isto é uma situação do grupo? Não é só em Portugal, é na China no Brasil, é sempre assim.**

Não, é uma situação do grupo, em todo o lado e portanto é assim, é a forma de trabalhar do grupo e está no seu ADN e é o que é.

**18. Considera importante a existência desse tipo de regulamentos? Com que fim?**

Eu penso que o grupo tem regulamentos de mais o que torna o processo um bocadinho burocrático em determinadas situações. Portanto, eu prefiro ter regulamentos a mais do que regulamentos a menos, isso é claro, mas acho que nós temos regulamentos a mais do que deveríamos ter.

**19. A normatização contribui para uma uniformização das formas de trabalhar?**

Penso que sim, mas eu acho que nós, o grupo é um grupo muito internacional, já estamos em 42 países e é impossível trabalhar de forma igual em 42 países, porque as pessoas são diferentes, o clima é diferente, a geografia é diferente, portanto existem diferenças claras entre um trabalhador da China e um trabalhador português ou um trabalhador português e um trabalhador brasileiro e portanto ao criarmos normas *standard*, padrão para todos os países, nós podemos estar a criar problemas de uma forma que por vezes não é percebida por quem cria a norma que pode estar na Alemanha ou que pode estar noutra qualquer e que depois pode criar problemas para o país local quando a transpõe para a sua realidade local e isso é claramente um desafio.

**20. O acaso e a ambiguidade são possibilidades que deverão ser evitadas ao máximo?**

Obviamente tudo o que acontece sem ser devidamente planeado tem, acarreta um risco maior e como tal tem mais probabilidades de insucesso. Obviamente que estamos preparados para responder ao imprevisto mas evitamos o acaso e lutamos contra a ambiguidade.

**21. Tendo em conta as visitas que faz à casa mãe *Volkswagen Financial Services* na Alemanha, quais são as principais diferenças que consegue enumerar entre a forma de trabalhar lá e cá em Portugal?**

Eu diria que existem várias diferenças. A primeira grande diferença que eu noto tem a ver com o ambiente de trabalho. As pessoas são muito mais fechadas, as pessoas falam muito menos, as pessoas defendem-se mais, portanto têm tendência a só argumentar ou só expor as coisas quando lhes é solicitado. Por norma não são tão pró-ativos, é uma questão cultural. É um ambiente mais fechado. Respeitam muito mais do que nós a hierarquia. Existe realmente um respeito bastante grande pela hierarquia, existe um respeito grande pela pontualidade também e eu isso penso que é um bocadinho diferente daquilo que nós também estamos habituados aqui em Portugal. Mas sempre que vamos lá somos bem recebidos e não é por sermos portugueses que nos acham inferiores aos outros, bem pelo contrário, eles têm uma ideia muito, muito boa dos portugueses e daquilo que nós temos vindo a desenvolver como trabalho aqui em Portugal e por isso sempre que vamos à

Alemanha somos muito bem recebidos. Agora a cultura é diferente e portanto é normal que existam diferenças culturais que se notam depois no dia-a-dia do trabalho.

**22. Por último, em termos de processos, normas, documentos, regulamentos, métodos, .. quais foram aqueles que, aquando da implementação do banco em Portugal, foram quase *copy-paste* da cultura e forma de trabalhar alemãs?**

Seria uma longa lista, vou dar alguns exemplos. *Copy paste* da Alemanha, nós temos por exemplo a relação com os *media*. Tudo o que é relação com os *media* foi um *copy paste* daquilo que é feito na Alemanha. Por exemplo nós quando falamos de estratégia do grupo, não podemos falar. Tem de ser a Alemanha a falar. Caso sejamos solicitados pelos *media* para falar sobre a estratégia, nós a única coisa que temos que fazer é passar para a Alemanha, nós não podemos falar sobre isso. Existem regras claras sobre aquilo que cada país localmente pode passar para os *media* e isso compreende-se para que haja uma mensagem única a ir para o mercado e não que haja cada país a dizer aquilo que entende. Portanto, tudo o que sejam situações de comunicação com os *media* locais, estão bem definidas, o que é que nós localmente podemos responder e aquilo que não podemos responder. Este é portanto o exemplo de uma norma que foi *copy paste*. Nem sequer tínhamos capacidade de a alterar. Portanto é assim e é assim que nos pedem para trabalhar e nós trabalhamos assim. Por exemplo uma norma que foi alterada... a política de preço, ou seja nós cá em Portugal definimos uma política de preço para o cliente final que não tem nada a ver com a política de preço na Alemanha, porque a política de preço como é construída na Alemanha não faz sentido em Portugal. Aí sim, nós estabelecemos uma política de preço totalmente diferente da política de preço na Alemanha, sendo assim que nós sabemos que temos de respeitar uma determinada rentabilidade e a partir daí podemos configurar o preço que é totalmente diferente da forma como é definido na Alemanha.

### **Anexo III – Entrevista Alf Gleissner**

#### **1. How do you perceive the working environment in *Volkswagen Bank Portugal*?**

I think it's good. It is small team and I like to work in smaller teams because I worked for the Headquarters and that is a huge organization and with a lot of very specialized departments and in smaller teams you have a bigger range of tasks, responsibilities; and I like it, to work on a more general way. That is why I like to work here. Because you can work more efficiently, I think. You don't have to wait too long for minor solutions; you can do it on your own, and I like it.

#### **2. How do you perceive the relationship employees/managers at *Volkswagen Bank Portugal*?**

To be honest, I never had the feeling to be talking to a manager here, or to an employee. I think that it's a group of people with the same targets, aims, and they work altogether. And I never get the feeling that we have a hierarchy here, I've never had that feeling.

#### **3. How would you define your relationship with your direct manager?**

What I said before. I've never felt that he wanted to be treated as a boss. It's on the same height, on the same level; we talk without any constraints, without any discomfort. And I was free to tell him everything and if I had a different opinion than him, I was allowed to tell him and he accepted it, and I like it.

#### **4. And with your subordinate?**

I never gave him the feeling by intention that I am the boss and that he had to follow my decisions, no. We are free to discuss everything.

#### **5. Do you expect your direct manager to consult you whenever he has to make a decision about your department?**

Normally yes, I would say that in a good style of management the responsible line manager would be asked before any decision. In the past, Luis didn't made any decision without telling me, except in a situation where I wasn't available, of course. If there is an urgent decision, then I have to accept it. But when I was here, he always asked me before.

**6. Do you ask for your subordinates' opinion when you have to make a decision within your department?**

Absolutely, we take the decisions together. A consensus.

**7. When it comes to recognition of work, do you feel that the work your manager develops has greater recognition than the one you develop?**

No, I don't have this feeling. I think we work as a team, always and that whatever we reach it's a team effort and it's the success of the team.

**8. Do you consider that a manager position superior to yours must have access to visible signs of status? By this I mean, a privileged parking spot, exemption from fixed working hours, private office, amongst others.**

I think we are not working in a kinder garden here. So you mean bigger cars and whatever? No, I don't like these signs of status.

**9. At the moment what are the working conditions that you value the most at Volkswagen Bank Portugal?**

I think is the bandwidth of different tasks we have to conduct here and I like that. It's not a stupid work, it's not boring. Every day is a new challenge and everything is new. There is no routine. I like it.

**10. In a disagreement situation, how do you prefer to act? A) Avoid confrontation; B) Say what you think**

It depends. It depends on the situation. For me the best solution is always a mixture: Say what you think, but in a polite and respectful way. This should, of course, avoid "confrontation".

**11. Do you consider that an employee's poor performance is reason enough to fire him?**

No, that is not enough, because performance is a thing that can be developed. You can teach the guys, you can train them, but a good reason to fire somebody is lack of loyalty, and honesty, then goodbye. But the rest, I think it's a thing that can be developed.

**12. What are your main motivations as Head of IT Coordination and Organization at Volkswagen Bank in Portugal?**

My motivation as Head of IT Coordination and Organization? I mean there is no motivation on this position. It's more or less a coincidence that I became a Head. It was not planned from the beginning. It was an organizational change, and for now nothing has changed so far. Yes, I am a Head now but what is the real change we are in? There is no change, and that is why there is no main motivation, as a Head. My approach to work has not changed so far.

**But still, what are your motivations to work in Volkswagen Bank? What do you expect by working here?**

I think that it's a very good feeling to be part of a successful team and when Volkswagen Bank decided to start here the business I was proud to become a member of this team. At the end, when I have to go back to Germany, probably somebody will miss me. Then I have the feeling that I would have done a good job.

**13. Do you consider Volkswagen Bank Portugal a company with an excess of regulations? I mean do you consider that there are too many rules, standards, and regulations that estipulate how the business should be run? Or do you consider that in your home country there were more regulations?**

The thing is that we are controlled by the Headquarters in Germany and they try to apply a lot of rules and regulations but exactly this is what we did in the last month. We just changed the organization to avoid a situation that we are overruled by Germany. That is why we don't have an IT Department anymore. And we are fighting against too many rules, ok? And what we did now is develop our own ruleset and I think it's orientated on a minimum, which makes more sense for us as a small team.

**So you would say that Volkswagen Financial Services in Germany is a really regulated company with a lot of guidelines?**

Let me try to find a friendly word... It's a mess.

**14. Do you consider those type of regulations important? What for?**

Regulations are important to give an orientation to everybody. But what I could see so far is that everybody acts in a very responsible way, so even if we wouldn't have any regulations, I think that we wouldn't be different that we are today. So I think it's important to have the written regulations to show to the employees in the beginning, when they start here the job and in case of conflicts, we can read it together, we have a common rule set and we have play rules. That's important. But at the end, I think that as long as we are acting in a responsible way, there's no need to have too many regulations.

**15. When it comes to running a business, do you think that chance and ambiguity should be avoided as much as possible?**

Of course, if you run a business with all the rules and regulations, there should not be free space for interpretations and so on. I think that the basis for a good business is always a clear set of play rules, rules, regulations, without any ambiguity. I think that this is the source of any confusion and the best way to fail an approach.

**16. Considering that you are not Portuguese, I would like to know, according to your opinion, what are the main differences between working at *Volkswagen Bank Portugal* and other previous work experiences that you had.**

Let me try to give a very simple answer. At the end of the day, I can see the results of my work, here in Portugal. That's not possible in Germany.

**Why?**

Too big [The company is Germany]. Nobody can recognize what you did. And it's not foreseen to be recognized. Here in Volkswagen in Portugal, it's very important for everybody that your work is recognized. It's important, it's a good feeling. After a long day I go home and I know, I did this, this and this, and I know that I was working for the company and I produced some good results and that my work counted.

**17. Have you ever worked in another branch of *Volkswagen Financial Services*?**

Yes, in Germany and Belgium.

**18. Concerning organizational culture in subsidiaries of *Volkswagen Financial Services*, what do you find similar and different amongst them?**



Hard to say. I think that with smaller teams it's easier to reach the targets. Too many people is a factor for not having any success in a project. And I have the feeling that in Germany we tend to assign too many resources to projects or to tasks and that is why at the end, nobody is responsible for the results of this project. Nobody is really responsible, and in small teams... I worked for Belgium and know I work for Portugal, I hear and see that at the end of a project, who is responsible for the success or not. That is the difference. And in smaller branches you have a really assigned responsibility. And in bigger companies, you don't. I think that these are the main differences.

**But in terms of hierarchies or the way you communicate with other departments or about technical things on your working environment here.**

Ok, it depends on the size of the branch. I think that the smaller branches have the big advantage that everybody knows everybody and you can easily go to the next desk which is actually probably a completely different department and then you talk to the guy. In Germany you had to send an invitation for a meeting. The first half of the day you spend with the task to find somebody which is responsible, then you send an invitation, then you have to find a schedule to conduct a meeting with the guys.. And that is horrible slow!

**19. Finally, in terms of adaptation to your current working environment and the way of doing business in Portugal, what was the most difficult thing you had to adjust to? And the easiest one?**

The most difficult thing? The desk here, sounds strange, I know. For me it is really hard because it is too small. It was very hard to get used to this small thing. In Germany I had my electro desk and it goes up and down. I could work while standing or sitting. That was the hardest thing.

And the easiest thing was just to start with the technical solutions here. To work on the technical solutions, because I know the guys from the past, so I knew to whom to call to get a fast solution for our problems. That is why that was the easiest thing.

## **Anexo IV – Entrevista Carina Flack**

### **1. So far, how has your experience been going? Is it what you were expecting before coming?**

Yeah. Everything is fine here in Portugal. I like it here in Lisbon and my colleagues here are very nice and the life out of work, I enjoy it a lot. And the city, I like the city of Lisbon and the beaches. So I am very satisfied to live here in Portugal and before, I didn't have a lot of expectations because there was no time to think what I was doing. I had my last exam of my apprenticeship so I had to learn and I was at work so I didn't think about what I was doing. Before, of course when I applied for this internship I hoped that I could see the Headquarter from another point of view, how is the business going out of Germany, in another country and of course to get to know a new culture, to improve English, to learn Portuguese. Everything is perfect.

### **2. What were the main differences you find so far between the Portuguese and German way of working?**

We have the prejudice that countries here in the South is like "If I don't have time today, I'll do it tomorrow", very relaxed, easy going. And here [at Volkswagen Bank Portugal] is completely the opposite, they are all working a lot, they spend so much time at work and they are really "We have to do this" and they are always available when they are on holidays. You can call them, they will answer in some minutes and in Germany, I only know the departments of the operative business. I don't know how it is in Marketing for example. But I can't imagine that this is like that, in Germany.

### **You couldn't imagine that in Germany? Being available every time?**

In the departments that I know, no. When you have vacation, you have vacation. You have your time, you have your work and then you go. Of course, in time of a lot of work, illness of colleagues or vacation time people also stay longer and try to handle everything, but then there are coming times, when you can go earlier again. Here it is different, and it seems to be normal to work more than necessary. And here nobody is working only 40 hours every week. They are staying more time here at work. That is the most important thing.. Then here the atmosphere is more familiar. Everybody knows each other and

children they come to work with their parents. One example was the daughter of the cleaning woman, she came here to work and all my colleagues took care of her daughter.

**3. Were you able to overcome those differences and integrate them in your daily routines?**

The most difficult thing for me was the working hours. To start late and then I am here until six o'clock. And that was difficult to get used to it, because I am at home at seven and I don't have the afternoon to do something and normally at ten I thought I have to go to sleep but then I have nothing from the day, you know? The change of the daily routine was very difficult to get used to it but now, after some five months, I am used to it, it's ok.

And also, the thing with the language, that I can't speak German here and at the beginning I always had to think before I say something.

**That you always have to translate yourself first? And only then speak?**

Yeah, that was difficult but now, after some time it's easier.

**Everybody speaks English so if you have to translate yourself, we do have to translate ourselves also..**

It is easier now than at the beginning. Now I have been speaking for some months.

**Then you had your roommates, you had to speak with them in English.**

Yes, of course.

**4. How do you characterize the organizational culture of Volkswagen Bank Portugal?**

The culture it's different than in Germany. Here we are just 45 people, that is one department maybe, in the Leasing business in Germany and so here you have the branch manager, the manager and us.

**The hierarchies are closer. In Germany do you have more?**

Yes, yes, really we have more. In Germany you have the Team Leader always, then the Manager, then another Manager for... because you have a lot of departments for private

finance, for example. Then you have in every department a Manager, then the Manager has a Manager, and it goes on.

Here you have a lower hierarchy.

**But do you think that this happens only because of the size of the team in Portugal? Or do you think that our relationship with our hierarchies is different from the one in Germany? Do you think that we only have us, than the Managers and then the Branch Manager because we are 45 or do you think that if in Germany you were 45, the hierarchy would be different because the way people respect hierarchy is different?**

Oh no, I think it is because of the size. And then here because of the size you have more contact with the Branch Manager<sup>4</sup>. If somebody like that comes to us [in Germany], we know that weeks before. We have to clean everything, and so on. And here you see him every day and you have more contact. You can speak directly. At home we have to *google* on the Intranet for a person I can ask for help if I have a specific question.

**Really?**

Yes, sometimes. Here you can go to everybody and speak to them. We work in one big team and that is different.

**I was told once that in Germany sometimes you have to book on their Outlook schedules a time to speak with a person.**

Here everybody has a big range of tasks. In Germany we have more detailed tasks. Bruno for example, he uses BETA, you know a system to put the financial data. There we have one department that only does that - insert data on the programme. They print and then it goes to the next department. They analyze. Then it goes to the next department. And here, Bruno and Isabel, they are doing everything.

Miguel [Carina's Director], you can ask him everything, about the task, about us. If I want to ask a Manager of one department [in Germany] I don't think he knows the work that I

---

<sup>4</sup> Neste caso, Carina Flack refere-se a Luís Schunk, CEO da sucursal em Portugal

do. I spoke with one and he said “Yes it’s true because that is not my task”. They don’t know about the task or the work that we did.

**So they are more individual. They know about their job, they don’t know about everybody’s job. For example, I know that on the Marketing Department I do this, Artur does that, Vasco does that, I have a notion. For example in Germany, I know my task but I don’t know what the Insurance guy is doing?**

No. Then here, you only have one person for one task. For example, Catarina is analyzing the proposals and in Germany we have more than a hundred who do this every day and so here I think that you..., or maybe that is the reason for the motivation and why they [Portuguese colleagues] work so much, is because they know the importance in the company of every single employee.

**They feel that they have a dependence relationship with the company. I remember when Catarina went on vacation and it was like panic “How is going to do the scoring? Nobody is here”. She felt committed, she said “I had to go on vacation but I was feeling a bit guilty because I had to leave this”.**

If someone in Germany goes on vacation there are a lot of other colleagues who could do this.

#### **5. In comparison, how would you characterize the German one?**

Here it is easier when you have to decide something. Because it is smaller and in Germany it takes a long time because this guy has to say “yes”, and the next one too, and also the next one, because there are more people and hierarchies.

#### **6. How do you define the relationship between employees and managers at Volkswagen Bank Portugal?**

It is more on a friends’ level. For example Miguel, for me he is a very, very good leader. He is the manager. You know that you can ask him every time, he knows everything and he is helping a lot and because everything is new, you have a lot of questions and you have a lot of contact with your manager. In Germany we have the Team Leader, we are all

sitting together and the Manager has his own office. So I say “Hello” in the morning and then I don’t have contact with him. Here we are talking and between work, there’s a phase of where we are working and we are concentrated and then you talk with each other, you’re laughing and that is a nice atmosphere and he [Miguel] is always saying that he is not the boss, that we are a team and we are working together. I like that. And sometimes, when he sees that for example Catarina has a lot of proposals, a lot of work, then he goes to the bistro and brings us some chocolate, to motivate. That are things that I like. He is not the boss; I don’t have the feeling that he is the boss. He is more like one of us.

**The relationship with managers here is more relaxed than in Germany.**

[In Germany], I changed department always and I was the person who was doing the apprenticeship, the lowest people in the company. So I did not have the chance to build up a relationship with the manager.

**7. What was the most difficult thing you had to adapt to not only professionally but also personally since you decided to come to Portugal?**

The working hours were the most difficult. And that I don’t have car here so I have to organize myself like “How can I go to another place”. The change of the daily routine; now, I accepted it. I got used to it. At home, to organize myself on my own, to go to the supermarket, to wash, everything, I have to do on my own, and to learn the things, to cook. I don’t have my friends; they aren’t here so that was difficult in the beginning.

**8. If you have to characterized, based in your five months in Portugal, Portuguese people as a people in relation to what you feel about people in Germany?**

Here they are really open-minded in Portugal and very helpful. My first day here when I arrived, I mean it happened a lot of time, but this was the first time. I arrived and I couldn’t find the hotel and I asked people and everybody wanted to help me and they showed me the way and they go with me some steps and showed me. Like, in Germany it wouldn’t be possible that people go with you to show you the way. Really! And then they went with me to the hotel, until I’m there. Previously I had a meeting with a woman who told me something about the Portuguese culture, and she said that “Yeah, then you have to give

them money”. I thought it was a situation like that. I gave one euro and the person said “No, no, I don’t want money. Of course I can go. It’s nice weather!”. So they are really friendly and when you speak with people they are open minded and very helpful.

## **Anexo V – Entrevista Nuno Oliveira**

### **1. O que é o *FS Pulse*?**

É questionário que é feito a nível internacional, que ao nível da *Finacial Services*, quer ao nível da Volkswagen também. É composto essencialmente por 10 questões mas depois poderão ser adicionadas uma ou duas questões por ano. As 10 questões são sempre as mesmas. Depois existe uma ou duas questões que são colocadas pelo *board* e que são decididas anualmente. São questões que poderão variar de ano para ano.

### **2. Qual é o seu objetivo? O que mede?**

Mede de uma forma geral a satisfação do colaborador mas os subtópicos são essencialmente o grau de colaboração que existe na empresa ou seja ao interdepartamental, intra- departamental, ao nível da relação com a hierarquia. Ou seja, estou satisfeito ou não com o grau de colaboração que existe dentro do meu departamento; se estou satisfeito ou não com o grau de colaboração que existe da minha posição com outros departamentos. Estou satisfeito ou não com a chefia hierárquica, como te dás ou não, se existe uma boa relação ou não. Existem algumas questões mais genéricas diria, como por exemplo “Eu gosto do meu trabalho como ele é”, ou seja é uma questão que é ampla mas que poderá ser susceptível de várias interpretações mas que é interessante. Se tivermos realmente uma resposta ou um índice baixo nesta questão, é algo de preocupante. Se as pessoas não gostam do trabalho como ele é... Significa que podemos realmente ter de fazer algumas alterações.

Tem também a primeira questão que é, diria que é mais externa; se efetivamente as pessoas têm uma noção que o Volkswagen Bank é visto de forma positiva pelas pessoas com quem se relacionam fora, portanto pelos amigos ou pela família.

Há aqui uma questão interessante que tem toda a parte de informação, ou seja se as pessoas sentem que estão bem informadas daquilo que tem vindo a acontecer sobre a empresa.

Portanto, estamos a falar essencialmente sobre a colaboração, como eu referi, estamos a falar de uma questão de imagem, estamos a falar de uma questão de comunicação e informação e estamos a falar também de uma última questão que é se existem ou não



medidas suficientes a serem tomadas por parte da empresa para melhoria da mesma e se essas melhorias são colocadas em prática de forma rápida ou não.

Portanto isto são dez questões ao fim ou cabo independentes, na prática até podemos agrupá-las, ou seja, a colaboração, a imagem a comunicação e os pontos de melhoria e rapidez de execução.

**Quer dizer que isto mede mais coisas que se refletem no ambiente de grupo do que individualmente, cada pessoa. A relação do indivíduo com o grupo e não a relação do indivíduo para com o indivíduo, ou do indivíduo sozinho.**

Sim. Eu diria que sim. Vou- te dar a minha opinião pessoal em relação a este *survey*. Este *survey*, acho que é interessante para algumas questões e é incompleto noutras. E portanto estamos aqui a falar de algo que é como disse, são 10, 11 questões avulso, não estão propriamente agrupadas. Podes tirar aqui algumas ilações por questões óbvias, portanto cada questão é uma questão e tem as suas interpretações possíveis. Na minha opinião não é assim tão estruturado como eu gostaria que fosse e daí este ano vamos fazer também o *survey* do *Great Place do Work*,. O objetivo do *Great Place do Work* é exatamente colaborar num *survey* de estudo de clima organizacional, que é muito mais desenvolvido que este.. o objetivo não é aparecer numa revista, é receber um estudo que é mais sistematizado e completo do que este.

O que é que podemos interpretar? É assim, há uma ou outra questão, dizes e bem que é do indivíduo face à empresa mas também há aqui uma outra questão que é face somente ao indivíduo, aquela questão que eu te disse do “Eu gosto do meu trabalho como ele é” ou “Eu gosto de trabalhar para o Volkswagen Bank” também é simplesmente individual e há outra que é “Eu consigo lidar de uma forma confortável com a pressão do dia-a-dia”. Portanto, isto ao fim ao cabo transporta-nos um bocadinho para o equilíbrio da vida pessoal- profissional, o que para nós é muito importante.

Portanto eu diria que isto é, tu tens o *survey*, tens as questões, as últimas três questões são mais relacionadas com o indivíduo. As outras são mais com o indivíduo face ao grupo, sim.

### **3. Quais os procedimentos?**

Tem lugar todos os anos.

#### **4. A que países é aplicado?**

Deverá ser aplicado a todos os países do grupo, ou seja, eu não sei se todos os países do grupo já o estão a desenvolver ou não mas isto é uma das várias coisas que existe na estratégia WIR2018 e portanto dê por onde der, em 2018 pelo menos todo e qualquer empresa do grupo vai ter que o fazer. Se estão todas a fazê-lo ou não, eu acredito que se não estão todas, faltam uma ou duas, isto é um procedimento que é obrigatório.

#### **5. Qual é a aplicabilidade prática dos resultados extraídos anualmente do *FS Pulse*?**

Imagina, há aqui questões que são como disse, há umas mais genéricas e outras mais específicas. Nós tivemos um pequeno problema neste primeiro ano, que não foi um pequeno problema, pelo contrário, foi bom. Nós tivemos, no primeiro ano, resultados muito bons, ao nível dos melhores do mundo. Essencialmente existem dois grandes indicadores que são a taxa de participação que foi de 100%, portanto melhor não podia ter sido...

#### **Quer dizer que isso não é obrigatório? A participação?**

Para as pessoas, para os colaboradores? Não, não é obrigatório, mas tivemos uma taxa de adesão de 100% e em termos de resultados, o outro critério é o Índice de Satisfação e aqui o Índice de Satisfação médio foi de 86%, ou seja foi o melhor resultado do *mundo ex-aequo* com a China: o resultado foi muito bom. O objetivo em 2018 é que todos os países cheguem a uma taxa de satisfação de 85%. Eu duvido que isso aconteça, sinceramente. E portanto nós com 86% já teríamos atingido esse valor de referência de 85% para 2018. Contudo, a forma de cálculo é penalizadora, ou seja existem cinco níveis distintos. Tu podes responder “Discordo por completo”. “Discordo”, “Razoável”, “Concordo” ou “Concordo por completo”. A forma como a média é calculada para atingir os 85, 86% é muito complicada de se atingir. Porque isto não é linear. Não é, se divides isto por quatro, imagina, se tiveres “I disagree completely” tens zero, 25%, 75% ou 100%, não é bem assim. Ou seja penaliza-te severamente se tiveres de razoável para baixo e portanto isto faz com que não seja uma média linear, seja mais difícil ainda alcançares os 85%. Há outra

coisa que eu não concordo que é, tu tens uma escala de cinco, tens cinco escalas distintas. Não deverás ter, à partida, nenhum número ímpar em escalas. Deverás ter sempre número par, porque as pessoas têm tendência claramente para apontar para o meio. Mas respondendo à tua questão, o que é que foi feito após a divulgação dos resultados, foram comentados em *Management Meeting*, após terem sido comentados em *Management Meeting* (atenção, há o resultado nacional global mas depois também existiram resultados por departamento), foram realizados workshops departamentais juntamente com os Recursos Humanos, onde se analisaram individualmente os seus resultados e tentaram eventualmente perceber o porquê desses resultados. O objetivo foi chegar então a conclusões – o porquê daqueles resultados e a soluções para melhorar algumas questões que pudessem não estar tão positivas quanto as outras. Portanto todas essas possíveis soluções ou medidas, foram todos os colaboradores que chegaram a maior parte das possíveis medidas. Essas medidas foram recolhidas, analisadas, aglomeradas e algumas delas foram por exemplo implementadas já para 2013. Portanto este é o ciclo: fazes o *survey*, analisas os resultados, auscultas todas as pessoas divididas por departamentos, reúnes soluções ou possíveis medidas, analisas e implementas. Isto é o ciclo.

**6. Relativamente a estratégia, o grupo Volkswagen Financial Services tem alguma estratégia global?**

Sim, a WIR2018.

**7. Se sim, é definida para quantos anos?**

Há uma estratégia global que é a WIR2018. Essa estratégia foi desenhada pela Volkswagen e foi depois readaptada pela *Volkswagen Financial Services* e depois é implementada em todos os países da *Volkswagen Financial Services*, incluindo Portugal. Isto é a estratégia global. Dentro dessa estratégia global, óbvio que depois tu tens de adotar ou adaptar essa estratégia para um nível mais local, ou seja, eu dir-te-ia que temos duas estratégias: uma global, um pouco mais macro e outra local que é um pouco mais micro, ou seja, vamos tentar com uma série de medidas alcançar aquilo que é a estratégia global. E isto significa o quê? A estratégia global macro é até 2018, sem grandes metas para serem cumpridas até 2013 ou 2014 ou 2015. Quando tentas adaptar essa estratégia localmente tens que

desempenhar tarefas, criar soluções e essas são calendarizadas, sim. Neste momento temos objetivos estratégicos muito claros a nível local para 2013, 2014...

#### **8. Algum ponto dessa estratégia está relacionado com a cultura/comportamento organizacional nas várias sucursais do grupo?**

A empresa é forte nesse aspeto também, porque a estratégia global presumo que já saibas, certamente já viste, são quatro pilares distintos: *Customers*, *Volume*, *Profitability* e *Employees*. Portanto, eu sou o *owner*/responsável pelo pilar *Employees*, se calhar o João Rias é o responsável pelo pilar *Customers* e portanto cada um aqui dentro é responsável por um dos pilares. Ao nível do *Employees*, não é muito normal teres em quatro pilares, um deles ser dos empregados e portanto aquilo que esse pilar dos *Employees* diz é que basicamente nós somos uma *Top Team*, e para ser uma *Top Team* nós temos que ser um dos melhores empregadores do mundo para conseguirmos ter os melhores empregados do mundo. E para isso existem uma quantidade de subtópicos. Isto para te explicar que é estes pilares estratégicos.: *Customers*, *Volume*, *Profitability* e *Employees*. Por exemplo, *Employees* e *We are a Top Team*, isto depois descasca-se em *As a Top Employer*, *As a Top Employee*. E portanto no *Top Employer* temos subtópicos como – “we invest in our employees and expect top performance”, “we recognize and appreciate the performance of ....”

Dentro disto ainda existe depois uma subdivisão, ou seja, algo mais concreto com KPIs, portanto como é que estávamos a ver então aqui o *Top Employer*, no tópico “We invest in our employees and expect top performance”. Temos aqui este ponto então e depois o que é que temos que fazer.. Temos aqui várias medidas que depois vão ter aqui um *status* portanto “Não implementada”, “Está a ser implementada” ou “Já está a ser cumprido”, verde, amarelo, vermelho, e que existem várias questões que tu deverás ter que desenvolver, por exemplo “Como reconhecimento e apreciação de top performance ...”, tipo “Promover medidas que promovem o *work-life balance*”, exatamente. Alcançar um *healthy staff*, de uma forma ou de outra isto cria-te, ou deverá criar-te aquilo que é uma cultura organizacional, em medida do desenvolvimento destas medidas. Portanto, aquilo que se pretende essencialmente é que as pessoas, pelo menos a minha interpretação daquilo que é isto se calhar é diferente a interpretação dos Recursos Humanos em Espanha ou em Taiwan, mas a minha interpretação é tão simples quanto isto: como *Top Employer*, nós

vamos ter então *Top Employees*, significa que deverá existir uma política de responsabilização das pessoas, ou seja, a pessoa se quiser sair às 3h da tarde, por mim pode sair e acho-o muito positivo, eu presumo é que essa pessoa tenha o trabalho feito. Portanto se a pessoa diz que não pode ir trabalhar, eu tenho a certeza que a pessoa não pode vir trabalhar. O que tem existido é um compromisso e confiança forte da empresa para com o colaboradores e dos colaboradores para com a empresa, eu creio. Daí quando se diz “Batemos recordes no grupo Volkswagen porque nunca ninguém fez tanto em tão pouco tempo”. Isto é um facto. Porquê? Porque somos super- homens? Se calhar não. Simplesmente porque temos este tipo de cultura de tentar entregar ao máximo. As pessoas são realmente responsáveis sobre as suas funções, vestem muito a camisola e depois óbvio que existe o outro lado que é a recompensa por parte da empresa. Portanto, enquanto existir este equilíbrio, eu acho que conseguimos ter uma, quer dizer, tudo isto tem impacto nessa questão da cultura, cultura organizacional. Não sei se respondi à tua questão.

**Quer dizer que essa estratégia global, do tal *Top Team*, faz com que, apesar de isto depois ser tudo esmiuçado em coisas mais pequenas, faz com que exista uma ideia geral em todos os países desse pilar dos *Employees* e que isso contribui para uma uniformização do que é que é o conceito de *Top Team*?**

Não obrigatoriamente. O conceito de *Top Team* em Portugal certamente deverá ser diferente do conceito de *Top Team* na China.

**Então como é que se uniformiza isso no sentido da estratégia global?**

Não uniformizas. E deverá ser um erro. Aquilo que é considerado uma *best practice* aqui não será considerado noutra sítio, por questões culturais. E aqui existe mais uma vez também uma sensibilização muito forte por parte do grupo da questão das diferenças culturais. Existem estudos que são interessantes com 70 ou 80 tópicos distintos e de como é que aquele país se comporta em relação àquele tópico e portanto vamos ver que se calhar nós temos comportamentos totalmente diferentes do que é um finlandês e um finlandês do que é um brasileiro.

**O conceito de *Top Team* continua na mesma indefinido porque o que é um *Top Team* aqui pode ser diferente do que é uma *Top Team* na Finlândia.**

É assim certamente que no *Top Team* os conceitos são diferentes. Para não criarmos nesse vazio, “Ok somos uma *Top Team* e ponto final”, existem então as tais medidas e orientações estratégicas que tu tens que implementar. Agora, a forma como isso se gera é capaz de ser distinta. O que é promovido aqui, a nível de grupo é a partilha da informação. Portanto, vou-te explicar e vou-te mostrar mais uma coisa que é interessante que é... existe uma espécie de Intranet que é apenas para Recursos Humanos. Portanto é o *International HR Network* e portanto tens toda a informação aqui sobre aquilo que é o mundo dos Recursos Humanos e todas as características e projetos que existem e aquilo que tu poderás fazer ou não.

Ao nível do *Strategy Card*, por exemplo, [...]. Como já viste, tens o *Top Employer* e tens o *Top Employee*. Então quer dizer que há coisas que são comuns, e outras que não são comuns.. Mas que por exemplo, imagina.. o *work-life balance*, tu carregas aqui [ícone dentro do portal *International HR Network*] e o que é que existe aqui? Existem aqui vários projetos que já foram desenvolvidos por outros países, neste caso nos Estados Unidos, na Alemanha e na Austrália ou Áustria e portanto se tu carregares aqui, vai existir então aqui um projeto que foi desenvolvido e está aqui tudo descrito e portanto isto foi considerado uma *best practice* por parte do *Headquarter*, por parte da sede, e como tal é publicado para que muitas das pessoas que vão ter que fazer, imagina, estas pessoas se calhar já estão na empresa há muitos anos. Se calhar no caso de Portugal, nós chegamos aqui em 2011 ou 2012 e de repente temos toda uma estratégia para desenvolver, ou países que têm uma dimensão muito forte e são tantos projetos que se calhar às tantas não tens tempo para estar a pensar de forma criativa em todos eles e portanto porquê reinventar a roda, se calhar em alguns casos, quando tens aqui já a informação desenvolvida por outros países. Eu confesso-te que ainda não aplicamos nenhum destes projetos mas alguns deles se calhar eu vou ter que analisá-los melhor e perceber se efetivamente faz sentido para nós ou não, porque por exemplo, uma cultura americana não é a mesma que a nossa.. Ou porque se calhar eles têm 800 empregados e nós temos 30 ou 40 e portanto perceber se se encaixa ou não. Mas perceber que há uma lógica integrada de tudo isto e que o objetivo é chegar a isto, a um projeto que possa ser escrito, ou seja, não é cair em saco roto. Daí teres KPIs. E tudo isto é monitorizado. Todos os anos fazes uma chamada, uma *conference call* com a sede para eles te auditarem a nível daquele cartão estratégico, todas aquelas medidas, que tás a ver de vermelho a amarelo: o que é que estás a fazer, o que é que ainda não fizeste,

quais são os projetos para o próximo ano. Portanto, claramente que é algo que é concretizável.

**9. O Volkswagen Bank em Portugal conta com pelo menos 6 colaboradores de nacionalidade não portuguesa. Que desafios são colocados à Gestão de Recursos Humanos, quando tem de contratar e gerir equipas multinacionais?**

É assim, contratar não é o caso porque isto é tudo gerido a nível internacional. Dificuldades.. existem mais ao nível burocrático, eu dir-te-ia.. Porque são processos complexos, principalmente na nossa realidade. Existem uma quantidade de *fringe benefits* que eles têm e que depois tem pactos de comunicação com a sede e por vezes, no caso do Óscar imagina, ele é espanhol mas vinha do México e existem aqui rendimentos auferidos de Espanha e do México e agora de Portugal, portanto ao nível fiscal por vezes é muito complexo, não é fácil e dir-te-ia que essa é a principal dificuldade, tem a ver com esta gestão burocrática que tem implicações fiscais, ou nos benefícios, no controlo dos mesmos benefícios. Eu dir-te-ia que isso é essencialmente a parte mais complicada. Até à data, a grande parte das pessoas que tem vindo para aqui, já tinha outras experiências internacionais, o que facilita. Fez-se também de início uma espécie de curso intercultural, ou seja tentámos perceber quais são as características de um português, as características de um alemão, como é que se pode alcançar um acordo no meio das diferenças, houve essa sensibilização intercultural que eu acho que foi importante e que foi interessante, nem que seja para chamar a atenção das pessoas que se calhar essa pessoa está a agir daquela forma, não é porque não gosta de mim ou não é porque está a ser intolerante mas se calhar porque existe essa tal diferença cultural e portanto a forma como tu abordas o mesmo problema pode ser diferente.

**10. Como percecionas e caracterizas o ambiente de trabalho no Volkswagen Bank em Portugal?**

É assim, eu sou suspeito, não é, e portanto, o ambiente ou a cultura começa muito no recrutamento, não é? Portanto é fundamental se tu queres criar um ambiente que seja minimamente homogéneo, com determinado tipo de imagem, ou à tua imagem, tens que recrutar pessoas que estejam de acordo com essa imagem. Na altura, mais ou menos há dois anos, quando tivemos que recrutar todas as primeiras linhas, direções, segundas linhas,

quadros mais técnicos.. Na altura fui eu que os recrutei, não aqui mas enquanto consultor na altura para o Luis Schunk, houve um entendimento de que as pessoas de que eu concordo com o perfil e o Luís também (foi fácil entendermo-nos quanto à questão do perfil) que é, isto é uma *startup* portanto não queremos aqui “estrelas”. Isto é, queremos aqui pessoas, com um conhecimento técnico forte, com conhecimentos do mercado mas que fossem também humildes, simples, operacionais porque se for preciso vinham para uma empresa onde não havia um sistema informático montado, onde se for preciso tinham que andar a acartar mesas e portanto fomos buscar um Diretor Comercial ou um Diretor de risco que fosse uma estrela, seria complicado explicar a essa pessoa que tinha que se calhar “Anda só aqui ajudar-me a acartar uma mesa”, não é? Seria difícil. Quem diz uma mesa, diz obviamente se calhar ter que trabalhar muito mais do que era suposto ou do que aquilo que já estaria habituado numa primeira fase. Ter que construir tudo de novo, ter que pensar, ter que interagir ao mesmo nível porque na primeira fase, se calhar aqui não existia, e ainda continua, não existem hierarquias muito vincadas porque se for preciso, o contabilista precisava de fazer exatamente a mesma coisa que o diretor não sei do quê e portanto onde estavam aqui se calhar 6 ou 7 pessoas ou 8, o espírito de entreaajuda tinha de ser mesmo muito forte paras quando tu estás a construir algo. Portanto, aqui a questão do perfil de recrutamento foi essencial. E foi mais ou menos mantido, neste momento somos 30 e tal ou 40 pessoas, claro que as pessoas não são clones umas das outras mas à partida deverão manter características como o grau de operacionalidade e a humildade, isso é muito importante. Mas acima de tudo, também algum grau de informalidade, algum grau de descontração, diria. Porque só assim é possível levarmos isto de uma forma positiva, quando existem muitos trabalhos, muita pressão, algum stresse, só assim é que foi possível fazer o que fizemos e continuamos a fazer e portanto eu dir-te-ia que neste momento aquilo que é o nosso clima, a nossa cultura ou ambiente de trabalho é caracterizado por algum informalismo, portanto não temos aqui de forma alguma, hierarquias que sejam muito vincadas, aquele diretor típico de porta fechada que tens que tratar por doutor *xpto*, não, a maior parte ou grande parte das pessoas tratam-se aqui por “tu”. Acho que o grau de entreaajuda é acima de tudo é solidário dentro do possível e acho que é muito, muito descontraído, fazendo com que seja fácil atrair pessoas, mesmo para entrevistas, às vezes às pessoas chegam aqui e rapidamente percebem que é um ambiente muito mais descontraído, é um ambiente despreocupado, não se vê muita gente propriamente de fato e



gravata e isso acaba por atrair as pessoas também. É fácil recrutar para nós. Pelo nome, claro que sim, o grupo é forte, mas porque as pessoas também veem que aqui se poderão sentir bem. Eu acho que a maior parte das pessoas se sente bem aqui.

## Anexo VI – Diário de Bordo

### Diário de Bordo Mensal

	<b>Janeiro</b>
7	Início do estágio. Plano de <i>Induction</i> <sup>5</sup> : Reunião de apresentação com o departamento de Recursos Humanos e Controlling. Pesquisa sobre a história da Volkswagen. Configuração de IT. Apresentação ao Finance Center e Tool Box.
8	Plano de <i>Induction</i> : Reunião com departamento de vendas. Avaliação de propostas de hotéis para reunião <i>off-site</i> . Conhecimento dos materiais do grupo.
9	Plano de <i>Induction</i> : Reunião com o departamento de crédito. Reunião com João Rias: o que se espera do estágio?
10	Início do planeamento da campanha de seguros -5%. Decisão quanto ao hotel para a reunião <i>off-site</i>
11	Visita ao concessionário SEAT Arrábida. Organização de material para a campanha Golf.
12	Fim-de-semana
13	Fim-de-semana
14	Preparação da reunião <i>off-site</i> . Envio de informações e pormenores aos participantes.
15	Atualização <i>stocks</i> de <i>merchandising</i> . Atualização de informações sobre a reunião <i>off-site</i> . Folhetos cliente final – primeiras alterações.
16	Visita a concessionários (Melvar). Fazer testes links VOC – <i>Voice of Consumer</i> . Apresentação dos folhetos finais - VW Comerciais. Pesquisa de imagens no banco de imagens da Skoda.
17	Atualização do <i>stock</i> de <i>merchandising</i> : fotografias dos novos produtos. Envio do VOC para base de dados. Envio de <i>email</i> interno sobre o VOC. Alterações ao folhetos do cliente final.
18	Organização dos orçamentos e pedidos de despesa. Envio de email interno sobre o kit de material para 2013. Alterar o <i>site</i> da Skoda: nova campanha.
19	Fim-de-semana
20	Fim-de-semana
21	Levantamento das primeiras respostas ao VOC. Gestão de orçamentos. Marcação de reunião com a empresa Usb Link. Alteração dos <i>sites</i> das marcas – alterações de seguros.
22	Modificação dos <i>sites</i> de acordo com novas regras legais. Atualização de <i>merchandising</i> . Faturação.
23	Faturação. Continuação das modificações aos <i>sites</i> de acordo com novas regras legais. Modificação das tabelas dos <i>sites</i> das marcas.
24	Reenvio do <i>reminder</i> para participação no VOC. Apresentação dos primeiros resultados do VOC (Power Point). Reunião com Usb Link.

<sup>5</sup> O Plano de *Induction* faz parte do processo de integração de novos colaboradores do Volkswagen Bank. No decorrer do plano, o novo colaborador é apresentado a todas as equipas e tem reuniões breves com o *Head* de cada equipa de forma a ficar a perceber de que forma cada departamento contribui para o negócio, ficando no fim com uma visão geral das atividades do banco.

25	Faturação. Desenvolver campanha seguros após venda: data limite para folhetos.
26	Fim-de-semana
27	Fim-de-semana
28	<i>Merchandising</i> : pedido de mais agendas. Faturação. Novas modificações aos folhetos do cliente final.
29	Modificação do Power Point sobre os valores Volkswagen Bank. Modificações dos <i>sites</i> . Alterações finais folhetos seguros após venda.
30	Término do primeiro VOC. Alterações ao VOC e posterior envio a concessionários que ainda não tenham recebido. Pedido de orçamentos a gráficas para folhetos seguros após venda.
31	Receção das novas agendas. Apresentação Power Point para a SIVA. Alterações aos materiais após venda. Alterações aos <i>sites</i> : Banco de Portugal

	<b>Fevereiro</b>
1	Alterações nos <i>sites</i> das marcas. Pôr campanha Citigo <i>offline</i> . Receção dos orçamentos das gráficas. Pedido de artes finais da campanha após venda de seguros.
2	Fim-de-semana
3	Fim-de-semana
4	Aprovação dos folhetos campanha seguros após venda pelas marcas. Término do novo VOC.
5	Apresentação dos resultados finais do VOC. Pesquisa de molduras – <i>Wall of Fame</i> das campanhas. Pedido de <i>feedback</i> às várias marcas.
6	VOC: elaboração do relatório final escrito (português e inglês). Gestão de <i>stocks merchandising</i> . Manutenção do <i>site</i> Volkswagen Bank: campanha Golf.
7	Pedido de orçamentos para molduras. Apresentação Power Point para novos porta-folhetos.
8	Porta-folhetos: levantamento de quantidades e concessionários. Faturação. Orçamentação e encomenda de máquina fotográfica para equipa de marketing.
9	Fim-de-semana
10	Fim-de-semana
11	Follow up dos materiais dos seguros em artes finais. Alterações aos formulários para campanha de seguros após venda. Molduras: decisão de orçamento. Alterações ao <i>site</i> Skoda. Modificações no escritório: alteração da sinalética – pedido de orçamento.
12	Carnaval
13	Elaboração de legendas para o <i>Wall of Fame</i> das campanhas. Apresentação dos brindes SEAT.
14	Elaboração de uma apresentação Power Point “Cálculo de Aderências”. Levantamento de <i>sites</i> para inserir como <i>links</i> nos <i>sites</i> Volkswagen. Definição de <i>deadlines</i> .
15	Orçamentação de novos brindes SEAT. Pedir orçamentos para materiais de comunicação: bandeiras, <i>roll-ups</i> , etc.
16	Fim-de-semana
17	Fim-de-semana

18	Receção dos orçamentos dos materiais de comunicação. Envio de artes finais para produção de materiais.
19	Avançar com a produção de brindes SEAT. Campanha Seguros Após Venda: entrega na SIVA. Elaboração de apresentação Power Point “Matrículas Elegíveis”.
20	Levantamento do número de porta-folhetos. Folhetos cliente final: artes finais de seguros e serviços. Faturação.
21	Entrega de placas de acrílico para <i>Wall of Fame</i> . Faturação. Maquetes dos brindes SEAT.
22	Faturação. Recolha de papel para reciclar. Alteração de textos folhetos do cliente final – financiamento.
23	Fim-de-semana
24	Fim-de-semana
25	Pesquisa de um brinde para atividade interna. Pedido de orçamentos para a produção de um totem. Impressão dos quadros das campanhas para <i>Wall of Fame</i> .
26	Envio de <i>email</i> interno sobre sistema de reciclagem do Volkswagen Bank. Resolução de problemas nos <i>sites</i> . Apresentação do Power Point “Matrículas Elegíveis”. Preenchimento da base de dados do Programa de Incentivos.
27	Resolução de problemas nos <i>sites</i> das marcas. Elaboração de uma circular para nova campanha.
28	Faturação. Verificação/Alteração nos folhetos do cliente final: aguardar aprovação das marcas/parceiros seguros.

	<b>Março</b>
1	Entrega dos materiais de seguros após venda. Faturação. Pedido de orçamentos para chapéus.
2	Fim-de-semana
3	Fim-de-semana
4	Orçamentação do brinde para colaboradores internos. Pedido de orçamentos para chapéus de chuva. Preencher dados programa de incentivos. Faturação.
5	Entrega das placas de acrílico para <i>Wall of Fame</i> . Reunião com Prismaflex. Apresentação valores Volkswagen Bank. Apresentação viagens. Elaboração de um <i>dossier</i> de arquivo com todas as campanhas. Faturação. Alteração de informação nos <i>sites</i> .
6	Modificação do <i>site</i> SEAT: introdução de campanha SEAT Ibiza. Recolha de orçamentos para produção de materiais de comunicação.
7	Alterações aos <i>sites</i> – Banco de Portugal. Reunião com Get Bliss. Faturação. Validação dos folhetos PPC.
8	Modificações aos <i>sites</i> – Banco de Portugal e novos regulamentos <i>cookies</i> . Faturação. Atualização dos <i>banners</i> dos <i>sites</i> .
9	Fim-de-semana
19	Fim-de-semana
11	Criação de novas áreas para o Finance Center: área de circulares. Criação de novos <i>banners</i> para o portal. Reunião com Gráfica Jorge Fernandes. Modificações dos <i>sites</i> : cookies, tabelas PPC.

12	Faturação. Criação de um <i>banner</i> com informações campanha de seguros após venda – 5%. Criação de uma circular para campanha da SEAT. Teste da ferramenta SMS Pro.
13	Criação de <i>teasers</i> para a campanha -5%. Teste da ferramenta SMS Tool.
14	Atualizar informações dos <i>sites</i> , substituir <i>banners</i> dos <i>sites</i> e do Finance Center.
15	Faturação. Criação das páginas de detalhe da campanha -5% para os <i>sites</i> . Envio de email interno relativo à campanha. Alteração dos <i>banners</i> dos <i>sites</i> . Feedback SMS Tool.
16	Fim-de-semana
17	Fim-de-semana
18	Início da campanha -5%, após venda. <sup>6</sup> Colocação de todas as informações nos <i>sites</i> e no Finance Center. Elaboração de um guia básico do SMS Tool.
19	Alterações aos <i>sites</i> : <i>cookies</i> . Faturação. Exploração da ferramenta Google Analytics a ser utilizada no Finance Center.
20	Fazer relatório mensal Google Analytics (Finance Center). Testar novos <i>banners</i> para os <i>sites</i> . Reativação da campanha Skoda Citigo no <i>site</i> e Finance Center.
21	Atualização do Power Point do <i>merchandising</i> . Integração dos <i>sites</i> “Bank”. Modificação nos <i>sites</i> : <i>cookies</i> .
22	Faturação. Atualização do Power Point do <i>merchandising</i> .
23	Fim-de-semana
24	Fim-de-semana
25	Colocação da campanha -5% na <i>Wall of Fame</i> . Finalização do Power Point sobre o <i>merchandising</i> . Faturação.
26	Faturação. Apresentação da agenda da reunião Sales & Marketing. Follow up dos cubos como presente para os colaboradores. Criação do <i>briefing</i> para o evento da SIVA.
27	Acabar a apresentação e o <i>briefing</i> . Pedido de orçamento para materiais de comunicação Volkswagen Bank. Reunião de equipa acerca da interligação dos <i>sites</i> de todas as marcas “Bank”.
28	Atualização dos <i>sites</i> : <i>cookies</i> , extensão da campanha SEAT Ibiza. Distribuição de brindes SEAT. Pedido de orçamentos para Corrida Volkswagen.
29	Sexta-feira Santa
30	Fim-de-semana
31	Fim- de- semana

	<b>Abril</b>
1	Recolha do papel reciclado. Arrumação de <i>merchandising</i> . Alteração do <i>banner</i> no <i>site</i> da SEAT.
2	Alteração de <i>sites</i> : <i>cookies</i> . Reunião geral sobre evento de PDEAMs. Faturação. Pedido de orçamento para elaboração de convites.
3	Pedido de orçamento para polares para o evento WRC. Primeiras versões dos convites.

<sup>6</sup> Um exemplo de folheto da campanha «-5%» pode ser encontrado no Anexo VII

4	Atualização das tabelas relativas aos seguros no <i>site</i> Skoda e no Finance Center. Alteração de <i>sites: cookies</i> . Elaboração de uma peça de comunicação para um evento.
5	Apresentação de Power Point: Interligação de <i>sites</i> . Pedido de orçamento para brindes para Corrida Volkswagen.
6	Fim-de-semana
7	Fim-de-semana
8	Levantamento de dados para artigo a constar na revista interna «What's Up?». Teste ao <i>site</i> Crowdspring. Revisão ao material de comunicação interno: logos, rodapés, etc. Alteração dos <i>sites: cookies</i> .
9	Teste ao Crowdspring. Pedido de orçamento para a impressão do «Code of Conduct» do grupo Volkswagen.
10	Elaboração da primeira versão do artigo para a revista interna «What's up?». <sup>7</sup> Rever logos nos documentos oficiais. Aprovação das alterações aos <i>sites: cookies</i> . Elaboração do Power Point resumo do evento SEAT Roadshow.
11	Reunião de equipa relativa ao evento de PDEAMs. Fazer kits e preparação de material de comunicação para evento WRC – Rally de Portugal a ter lugar dias 12,13 e 14 de Abril.
12	Follow up materiais de comunicação. Últimas preparações para o WRC – Rally de Portugal.
13	Fim-de-semana
14	Fim-de-semana
15	Reunião com Cottlana. Recolha dos brindes do evento WRC – Rally de Portugal
16	Atualização dos <i>sites</i> . Corrida Volkswagen - detalhes: envio de email interno, envio de email à Autoeuropa, brindes, SIVA
17	Encomenda e personalização das carroçarias carros de corrida miniatura VW para Corrida Volkswagen.
18	Elaboração do documento explicativo do evento WRC – Rally de Portugal. Faturação. Brinde interno.
19	Faturação. Reunião de equipa. Reunião de estratégia WIR2018 – obrigatória para todos os colaboradores.
20	Fim-de-semana
21	Fim-de-semana
22	Versão final do documento explicativo WRC. Faturação. Elaboração de um <i>briefing</i> para a composição de um vídeo interno. Alteração do artigo a figurar na revista «What's Up?».
23	Atualização do <i>timeline</i> para a elaboração do vídeo. Pedir orçamentos para o vídeo.
24	Alterar artigo «What's up?», atualização do <i>timeline</i> para o vídeo. Compilação de imagens e vídeos.
25	Feriado 25 de Abril
26	Folga
27	Fim-de-semana
28	Fim-de-semana

<sup>7</sup> A versão final do artigo para a revista «What's up?» pode ser encontrada no Anexo VIII

29	Reunião com Acrilevents. Faturação. Follow up vídeo. Follow up materiais Corrida Volkswagen.
30	Alteração ao <i>site</i> AudiBank: retirar campanha A1. Atualização dos <i>templates</i> das cartas seguros.

	<b>Maio</b>
1	Feriado – Dia do Trabalhador
2	Reunião com João Rias: Corrida Volkswagen. Atualização do artigo «What's up?»
3	Conclusão dos <i>templates</i> para cartas dos seguros.
4	Fim-de-semana
5	Fim-de-semana
6	Envio dos recursos para o filme. Follow up preços dos acrílicos.
7	Formação obrigatória: Branqueamento de capital. Reunião AutoEuropa: Corrida Volkswagen.
8	Envio de texto para <i>designer</i> . Gravação de CD com fotografias do WRC. Envio de <i>email</i> interno sobre reciclagem de papel. Atualização dos <i>sites</i> .
9	Envio de materiais para atualização do vídeo. Reunião com BeHave Marketing. Envio de comunicado interno QSP Summit. Recolha de papel reciclado.
10	Elaboração da apresentação PDEAMs. Corrida Volkswagen: envio de cartazes. Elaboração de <i>briefings</i> e primeiros <i>drafts</i> de folhetos. Pedido de orçamentos para produção de folhetos. Atualização de dados programa de incentivos.
11	Fim-de-semana
12	Fim-de-semana
13	Orçamentação t-shirts para evento de PDEAMs. <i>Back-up</i> de documentos. Elaboração de <i>briefings</i> para materiais para o Finance Center: página de detalhe e regulamento. Atualização dos dados do programa de incentivos. <i>Draft</i> para o folheto de <i>renting</i> .
14	Corrida Volkswagen: informação a constar nos <i>kits</i> dos atletas. Receção e análise de orçamentos. Follow ups a materiais para evento de PDEAMs e Corrida Volkswagen.
15	Follow up vídeo interno. Follow up brinde interno. Follow up materiais evento PDEAMs. <i>Header</i> Finance Center.
16	Pedido de artes finais do folheto -5% modificado. Follow up folhetos Corrida Volkswagen. Validar vídeo interno.
17	Corrida Volkswagen: informação sobre área de exposição, fornecimento de energia, número de colaboradores, etc.
18	Fim-de-semana
19	Fim-de-semana
20	Corrida Volkswagen: Plano final da zona de exposição, localização, parceiras, etc.
21	Corrida Volkswagen: entrega de artigos de <i>merchandising</i> para <i>kits</i> de atletas, entregas de lonas e materiais de comunicação, carroçarias de carros miniatura, entrega de folhetos. Artigo «What's up?»
22	Entrega das T-shirts PDEAMs. <i>Briefing</i> para a elaboração de mais um folheto.

23	Evento PDEAMs. Reunião com Real Panóplia – personalização das carroçarias para Corrida Volkswagen.
24	Entrega de materiais na AutoEuropa para Corrida Volkswagen
25	Fim-de-semana
26	Fim-de-semana
27	Folhetos do cliente final: validação de texto. Maquetes finais dos folhetos para Corrida Volkswagen. Follow up brinde interno: cubos com valor Volkswagen Bank.
28	Arte final do folheto para Corrida Volkswagen. <sup>8</sup>
29	Follow up cubos (brinde interno).
30	Reativação de campanhas no Finance Center. Follow up de pormenores Corrida Volkswagen.
31	Entregar materiais na AutoEuropa para Corrida Volkswagen. Preparativos para Corrida Volkswagen.

	<b>Junho</b>
1	Fim-de-semana
2	Fim-de-semana
3	Alterações Finance Center, reativação de campanhas. Pedido de orçamento para materiais de comunicação. Pedido de orçamento para fotógrafos: fotografias oficiais de escritório.
4	Enviar novos dados para vídeo interno. Pedido de orçamento para materiais em acrílico.
5	Follow ups: fotógrafo, cubo (brinde interno), materiais de comunicação. Reformulação de formulários e materiais de comunicação.
6	Follow up de Corrida Volkswagen: envio de <i>email</i> interno. Folheto PPC – atualização
7	Faturação. Sessão fotográfica. Follow ups finais.

---

<sup>8</sup> A versão final do folheto para a Corrida Volkswagen pode ser encontrada no Anexo IX



## Anexo VII – Folhetos Campanha -5%

### Volkswagen Seguros

Marca registada e licenciada a Volkswagen Bank GmbH – Sucursal em Portugal  
Alfrapark, Edifício G, r/c, Estrada de Alfragide, 67, 2614-519 Amadora  
Phone: +351 707 300 125, Dias Úteis das 8:30 – 19h  
Fax: +351 210 320 190  
Email: [contact@volkswagenbank.pt](mailto:contact@volkswagenbank.pt)  
Site: [www.volkswagenbank.pt](http://www.volkswagenbank.pt)

### Informação legal

O Volkswagen Seguros não se encontra autorizado a receber prémios para serem entregues à Companhia de Seguros, pelo que qualquer pagamento a este título por parte do Tomador referente a contratos de seguro mediados pelo Volkswagen Seguros deverá ser realizado na conta aberta da respetiva Companhia de Seguros. A intervenção do agente envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro. O Volkswagen Seguros não celebra contratos em nome de seguradoras, nem assume a cobertura dos riscos.

**Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.**

Matriculada na Conservatória de Registo Comercial sob o n.º NIPC 980 463 653 | Representação Permanente de Volkswagen Bank, GmbH, com sede na Rua Gifhorner Strasse, 57, 38112 Braunschweig, Alemanha | Matriculada na Conservatória de Registo Comercial do Tribunal de Braunschweig sob o n.º HRB1819 | Registo no ISP na categoria de Agente não exclusivo sem cobrança nos Ramos Vida e Não Vida, com o n.º D-HNQM-UQ9MO-22, desde 06/10/2011, conforme se pode verificar em [www.isp.pt](http://www.isp.pt).

Produto de seguros da AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002 -001 Porto Tel 226 081 100 Fax 226 081 136  
Matrícula / Pessoa Coletiva N.º 503 454 109. Conservatória do Registo Comercial do Porto. Capital Social 36.670.805 Euros

O consultor comercial não poderá prestar quaisquer informações ou esclarecimentos que respeitem a contratos de seguro, salvo se for Pessoa Diretamente Envolvida na Atividade de Mediação de Seguros (PDEAM'S) devidamente certificada.

Volkswagen Seguros



# ✓ 5%

de redução do prémio de seguro atual

✓ Processo simplificado

✓ **Garantia**  
de reparação na sua oficina autorizada  
**Volkswagen**

Para que o seu Volkswagen seja sempre um Volkswagen

## Anexo VIII - Artigo Revista «What's Up?»

### Volkswagen Bank Portugal: a case of success

#### **Portugal: new location for Volkswagen Bank GmbH**

Portugal, seen as the entrance of Europe or the exit to the Atlantic Ocean, is a relatively small country. It has around 10 million inhabitants in a land with an area of approximately 92 km<sup>2</sup>. Located in the Iberian Peninsula, Portugal is the oldest European nation-state, with borders defined since 1143. It attracts visitors from all over the world who visit the country in search for the beautiful Atlantic beaches, the historical Lisbon, Oporto or Coimbra, the Douro's mazy vineyards or the picturesque archipelagos of Madeira and Azores.

*"I always felt the desire to move to Portugal, nice weather, stunning beaches and a breathtaking capital city – the perfect place for a fancy vacation trip – yet my wish should become reality in a job-related sense! Within a 12-months-graduate-traineeship the chance to support VW Bank's branch incorporation in Lisbon for a 3-months time period was offered, timely during the great crisis, but my expectations should not be disappointed" says Henning Junker, who is now in Sales Strategy & Management Department at Volkswagen Financial Services AG, "other destinations to gain work experience abroad were available - but I decided to be part of something new".*

More than a land of breath taking landscapes and friendly people , Portugal has also a strong relationship with the Volkswagen Group, counting with the presence of AutoEuropa Volkswagen Factory in Palmela region. AutoEuropa Factory has initiated production in 1995 and it is the largest foreign investment made so far in Portugal, having a great impact in national exports.



## **Crisis: an opportunity for Volkswagen Bank**

Being part of the European Union and having Euro as its national currency, Portugal was one of the countries that was most affected by the international crisis that started in 2008. Since then, the economic environment has contracted and the market conditions have worsened, resulting in a downfall on the number of vehicles sold and a more difficult access to credit and other financial products. Even though it was very much published in the media, this was also felt by Jan Janke, **(job position)** at Volkswagen Financial Services AG *“When I first arrived in Lisbon, effects of the economical crisis were already visible in the city. However, meeting the local project team quickly made clear to me that there was a group of people clearly willing to shape their future workplaces”*

In order to invert this tendency and also following the international strategy of the Group – FS Way – for 2018, the entrance of Volkswagen Bank in Portugal is aligned with the pillar “customers” which highlights the importance of Volkswagen Bank as the main supporter for the brands of the group and also one important tool when it comes to improve performance, efficiency, profitability and also ensure customers loyalty.

The Portuguese subsidiary of Volkswagen Bank has been operating in Portugal since 2011. In spite of the difficult market environment, it has been developing its business successfully. In a few months, Volkswagen Bank was able to establish the wholesale business, taking over Santander Bank’s dealer financing portfolio. Also in 2011, parallel to dealership financing, the area of motor insurance was settled. In June 2012, a decision was made to set up local retail operations and in November, the retail bank was already operable. In approximately one year, the implementation of Volkswagen Bank in Portugal was a real success.

*“The bank was developed within just a few months, including the required test phase for the new systems and approval by Headquarters and the banking regulatory authorities”,* says Oscar Moreno, CFO & Deputy Country Manager of Volkswagen Bank GmbH in Portugal.





## Top team

One of the key factors for this fast and successful implementation was Volkswagen Bank's team. Volkswagen Bank has a highly motivated team that always works customer and service oriented, acting as entrepreneurs for the benefit of the Volkswagen Group.



Having experience such office environment and dedication by its staff, Swen Bankwitz, **(job description)** goes on to describe, *“It was very exciting to see how a 2-man project team in the very beginning has gradually grown to a performing team. This team has worked – despite of, and also utilizing, the diversity of the characters - with high motivation towards a common goal: Nothing less than to make their own new professional home. I have admired the stamina of the individual colleagues who have – together with the HQ-project team - made extraordinary efforts over a long period”*

On the last FS Pulse, the Portuguese employees had the best results in the world when it came to motivation at work.

## Collaboration with the importers

The other factor that has contributed for the accomplishments made so far by Volkswagen Bank in Portugal was the close collaboration with both importers SEAT and SIVA (for Volkswagen, Audi, Skoda and Volkswagen Commercial Vehicles).

## Support the brands in challenging times

Since the retail business was put into practice and the first campaign for SEAT Toledo was launched in the end of 2012, Volkswagen Bank has been developing several other campaigns for the other brands and models, such as Skoda Citigo, SEAT Ibiza, Volkswagen Golf, Audi A1 and Volkswagen Polo.



In order to promote its own activities and also to support the brands and the importer, Volkswagen Bank has taken part in several events, recently the Skoda Citigo Tour which took place in Portuguese universities throughout the country during the month of May or the SEAT Leon Roadshow which was touring all over Portugal in March. Moreover, last September, Volkswagen Bank was also present at SIVA Open Day, an event organized by the importer for employees and families. As an official sponsor and concerned with local



dealer promotion, Volkswagen Bank was present at the World Championship Rally last April, and recently together with Volkswagen brand, the Bank was participated in the Optimus Alive Summer Festival which received 150 thousand spectator from 45 different countries.

### Keep dealers motivated

Along with this investment in campaigns, by the end of 2012, Volkswagen Bank Portugal also launched its Relationship Programme – Finance Center. The aim of this programme is to be a privileged channel of communication between the Bank and the Dealers, helping them to get in touch with information they can use on a daily basis, such as competitor campaigns, handbooks, market studies and product information.



To take Dealers' motivation to the next level, Volkswagen Bank also launched its Incentive Programme - *Liga Finance Center*, whose objective is to award Dealers who work with Volkswagen Bank the most. For each contract celebrated or insurance sold,

Dealers can earn points which can then be traded into several prizes.

*Liga FC* was in a pilot phase during two months, having been expanded to the whole network in May.

At the moment, Volkswagen Bank has two really appealing campaigns for Dealers which are working as motivation boosters: the first one, offers tickets to the music festival Optimus Alive to Dealers that achieve the sales objectives laid down by Volkswagen Bank; the other campaign lasts for a year and awards the best Dealers and Salespeople with a trip to Brazil, during the Football World Cup.

Apart from these campaigns, Volkswagen Bank has also been present in local events organized by Audi Dealers such as the QSP Summit in Oporto, one of the most important marketing conferences in Portugal.

### **Eyes on the future**

Despite the uncertain market conditions, Volkswagen Bank's business has been growing. The share of market has been increasing and the number of contracts has passed from 100 in the month of April to 202 in May, the highest number registered so far.

One more step towards success was the closing of a deal with the Portuguese branch of the international rent-a-car company, Europcar.


For the upcoming months, Volkswagen Bank will launch new financing campaigns and will keep on working in its relationship with Dealers, always promoting the sales of the Volkswagen Group and contributing to the re-establishment of the car market in Portugal.

*“After an exciting time of project work involving numerous colleagues and business partners outside and inside of auto financing, operations were about to start!*

*What will stay in mind is the warmth of all the project team and those mild Lisbon evening breezes following a successful working day!*

*All the best for the future“* are the wishes of Jan Janke.

## Anexo IX – Folheto Corrida Volkswagen

**Volkswagen Bank** 

### Uma via, múltiplas saídas

- **Volkswagen Bank** conta com uma larga experiência internacional e com um profundo conhecimento na área do financiamento automóvel.
- **Volkswagen Bank** apresenta várias soluções de financiamento, seguros e serviços que vão ao encontro daquilo que precisa.
- Disponibilizamos prazos de financiamento ajustados à sua preferência, dos 12 aos 120 meses.
- Contamos com mensalidades adaptadas às suas necessidades.
- Respondemos de forma rápida e concreta aos seus pedidos, apresentando uma solução simples e sem burocracias desnecessárias.
- Conheça as nossas soluções de financiamento, seguros e serviços em **[www.volkswagenbank.pt](http://www.volkswagenbank.pt)**

Para mais informações, contacte: **[contact@volkswagenbank.pt](mailto:contact@volkswagenbank.pt)**

**Volkswagen Bank:**  
Volkswagen Bank é uma marca registada e licenciada e Volkswagen Bank GmbH – Sucursal em Portugal.  
Alfrapark, Edifício G, r/c, Estrada de Alfragide, 67, 2614-519 Amadora.  
Telefone: +351 707 300 125, Dias Úteis das 8:30-19h  
Fax: +351 210 320 190  
Email: [contact@volkswagenbank.pt](mailto:contact@volkswagenbank.pt)  
Site: [www.volkswagenbank.pt](http://www.volkswagenbank.pt)